

**Proyecto de Informe del CoC-EEI presentado en el período extraordinario de sesiones de la Conferencia (incluido el Plan inmediato de acción y elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio)**

- 1) **Resumen (por llegar)**
- 2) **Preámbulo del Presidente del CoC-EEI (por llegar)**
- 3) **Declaración del Director General de la FAO (por llegar)**
- 4) **Introducción**
- 5) **Plan inmediato de acción (PIA)**  
(con elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio)
  - a) **Prioridades y programas de la Organización** – Elementos resumidos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio (en anexo se encuentran los elementos, así como ejemplos indicativos de indicadores que serán resumidos en el cuerpo principal del texto)
    - i) Introducción de un marco basado en los resultados para toda la labor de la FAO
    - ii) Resultados de la Organización
    - iii) Funciones básicas
    - iv) Objetivos funcionales
    - v) Responsabilidades de la Administración
  - b) **Reforma de la gobernanza**
    - i) Órganos Rectores
      - 1) Prioridades en materia de gobernanza
      - 2) Conferencia de la FAO, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas
      - 3) Conferencias Regionales
      - 4) Comités técnicos y reuniones ministeriales
      - 5) Órganos estatutarios y convenios
    - ii) Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización
    - iii) Nombramiento y mandato del Director General
  - c) **Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa**
    - i) Reforma de la programación, la presupuestación y del seguimiento basado en los resultados
    - ii) Movilización de recursos y estrategia de gestión
    - iii) El Programa de Cooperación Técnica
    - iv) Cambio cultural institucional
    - v) Ética
    - vi) Reforma de los sistemas administrativos y de gestión
    - vii) Publicación en todos los idiomas de la Organización
    - viii) Política de recursos humanos y prácticas al respecto
    - ix) Reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia
      - 1) Funcionamiento como organización
      - 2) Oficinas descentralizadas y presencia de los países

- 3) Estructura de la Sede
- x) Asociaciones
  
- d) **Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción**
  - i) Seguimiento por parte de los órganos rectores
  - ii) Mecanismos internos de gestión
  
- e) **Resumen de los costos, necesidades de ahorros y recursos y calendario de ejecución**
  - i) Resumen de los costos y necesidades de ahorros y recursos (por llegar)
  - ii) Calendario de ejecución

## **Anexos**

### **I. Elementos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio – Documento de la Administración**

### **II. Modificación de los Textos Fundamentales: Listas de actuaciones que pueden suponer cambios (por llegar)**

### **III. Informe de la situación de las medidas iniciales de gestión para el seguimiento de la EEI durante 2008 – Documento de la Administración (por llegar)**

### **IV. Resolución 5/2007 de la Conferencia de 2007 – Seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO**

### **V. Mesa y Grupos de Trabajo del Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI)**

#### **Addendum al Plan inmediato de acción (se completará en octubre de 2008)**

#### **Acciones que deben desarrollarse tras el examen de:**

- las propuestas del examen exhaustivo del modelo operativo de la FAO;
- los informes del Comité del Programa y del Comité de Finanzas;
- el resumen de los costos y necesidades de ahorros y recursos para la aplicación del Plan inmediato de acción;
- otros temas relevantes de actuación.

## I. Introducción

Al presentar su informe a la Conferencia, el Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI) desea expresar su aprecio por el firme apoyo que ha recibido de la Administración de la FAO y del Director General durante todo el proceso. El Comité expresa asimismo su aprecio a su Presidente, Dr. Mohammad Noori, sus Vicepresidentes, los Presidentes y miembros de sus grupos de trabajo y la Mesa por sus esfuerzos infatigables para llevar los trabajos de la CoC-EEI a una conclusión positiva.

1) **Antecedentes:** El Consejo de la FAO en su 129.º período de sesiones de noviembre de 2005, en una decisión aprobada por la Conferencia en su 33.º período de sesiones celebrado más tarde en ese mes, decidió las disposiciones finales para la realización de la Evaluación externa independiente de la FAO (EEI), incluido el acuerdo sobre el mandato para la evaluación y el establecimiento del Comité del Consejo encargado de la EEI. El informe de la EEI se presentó al Consejo en su 133.º período de sesiones y a la Conferencia en su 34.º período de sesiones en noviembre de 2007.

2) La Conferencia en su 34.º período de sesiones aprobó la **Resolución 5/2007 relativa al seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO** (cuyo texto completo figura en el Anexo 1). La Resolución acoge con satisfacción “*el informe relativo a la EEI, que constituirá la base para la adopción por los Miembros de decisiones sobre un conjunto integrado de reformas con crecimiento de la Organización.*” Acoge “*asimismo la respuesta “en principio” de la Administración presentada por el Director General, que ayudará también a los Miembros en la adopción de decisiones.*” La Conferencia decidió: “*Formular un plan de acción inmediata y un marco estratégico para la renovación de la FAO tras un examen sistemático del informe sobre la EEI y sus conclusiones y recomendaciones así como de la respuesta de la Administración. En el plan de acción se abordarán:*

- a) *una perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas: i) prioridades y ajustes en los programas para el período 2009-2011; y ii) un proyecto que abarque los elementos principales de un marco estratégico a largo plazo, así como un proyecto de plan a plazo medio;*
- b) *la reforma del sistema de gobierno;*
- c) *la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración organizativa: i) el cambio en la cultura institucional y la reforma de los sistemas de administración y gestión; y ii) la reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.*

*Al abordar cada medida de reforma, en el Plan de acción inmediata se especificarán: las consecuencias financieras, los objetivos previstos, el plazo para la ejecución y las etapas principales de la aplicación durante el período 2009-2011.”*

3) A fin de preparar el Plan inmediato de acción (PIA), la Resolución estableció “*un Comité de la Conferencia en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, por un período limitado, con el mandato de completar su labor con la presentación a la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones de 2008, de propuestas sobre un plan de acción inmediata. En el Comité podrán participar plenamente todos los Miembros de la Organización.*” Se determinó que el Comité había de desempeñar las siguientes funciones:

- a) *recomendar a la Conferencia propuestas relativas al Plan inmediato de acción;*
- b) *mantener constantemente en examen la aplicación (y comunicar sus opiniones al respecto) de todas las medidas, incluidas las comprendidas en la categoría de “logros rápidos”, que ejecute el Director General, relativas a las esferas del seguimiento de*

*la EEI que sean fundamentalmente de su competencia, reconociendo que algunas medidas están sujetas a la asignación de los recursos presupuestarios necesarios.*

4) El Comité de la Conferencia para el seguimiento de la EEI (CoC-EEI) celebró su primera reunión en diciembre de 2007 y estableció los tres grupos de trabajo siguientes:

- a) Grupo de Trabajo I: Perspectiva de la FAO y prioridades programáticas;
- b) Grupo de Trabajo II: Reforma del sistema de gobierno;
- c) Grupo de Trabajo III: Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración organizativa.

Además de los grupos de trabajo el CoC-EEI estableció también su Mesa (para más detalles de la composición y los funcionarios de la CoC-EEI, sus grupos de trabajo y su Mesa, véase el Anexo?).

5) Los grupos de trabajo se reunieron por primera vez en enero y elaboraron sus programas de trabajo, comenzando con un examen de las recomendaciones formuladas en la EEI. En el Plan inmediato de acción que figura a continuación se presenta el producto del trabajo realizado por el CoC-EEI con el apoyo de la Administración de la FAO.

6) **En el Plan inmediato de acción** que figura a continuación se abordan las medidas iniciales que han de adoptarse para la **“Renovación de la FAO”** en los tres años inmediatamente siguientes al período extraordinario de sesiones de la Conferencia (2009-11), algunos de cuyos trabajos se han iniciado ya. El PIA constituye el anexo operativo del proyecto de Resolución 1/2008 - Aprobación del Plan inmediato de acción para la Renovación de la FAO, que el CoC-EEI propone a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones. Contiene las siguientes secciones principales:

- a) Prioridades y programas de la Organización – Elementos resumidos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio;
- b) Reforma de la gobernanza;
- c) Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa;
- d) Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción;
- e) Resumen de costos, ahorros, los recursos necesarios y el calendario de ejecución.

7) **Addendum al Plan inmediato de acción:** El CoC-EEI continúa sus trabajos durante el mes de octubre de 2008 para producir un addendum al Plan inmediato de acción que formará parte integrante de dicho Plan. El addendum tiene por objeto elaborar más detalladamente el PIA con respecto a:

- a) la reestructuración organizativa de la Sede, y posiblemente determinados otros aspectos de la gestión, a la luz de las conclusiones del informe de una empresa de consultoría independiente<sup>1</sup> acerca del modelo operativo de la FAO como parte del examen exhaustivo;
- b) el fortalecimiento del sistema de gobierno;
- c) el resumen de los costos, los ahorros, los recursos necesarios y el calendario de aplicación, tras el examen que realicen los Comités del Programa y de Finanzas (este examen incluirá también la actualización de los costos, los ahorros y los plazos previstos en las matrices del PIA).

---

<sup>1</sup> Ernst and Young.

## II. Plan inmediato de acción

### A. Prioridades y programas de la Organización

Elementos resumidos del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio<sup>2</sup>

8) Para centrar el trabajo de la FAO con el fin de responder mejor a las necesidades de los Miembros, la **Conferencia** aprueba la visión y las metas mundiales de la FAO (recuadro 1) con vistas a su inclusión en el nuevo Marco Estratégico. Asimismo aprueba la aplicación del nuevo marco de programas basado en los resultados que se describe más abajo. También se aprueban en principio los siguientes elementos del Marco Estratégico y el Plan a Plazo Medio indicados más abajo, a saber: los objetivos estratégicos, las funciones básicas, los objetivos funcionales y la forma de presentación de la documentación sobre la programación basada en resultados. Se aprueba el concepto de ámbitos prioritarios de repercusión y se conviene en una lista indicativa, para su posterior desarrollo. Este paquete global basado en resultados constituirá la base para la elaboración ulterior del programa basado en resultados en su totalidad, incluidos los resultados de la Organización y los indicadores con vistas a su inclusión en el Plan a Plazo Medio 2010-13. Se ha incluido una dotación para ello en las propuestas del Comité relativas a las disposiciones institucionales y sobre gobernanza, que habrán de ser objeto de seguimiento en 2009, año en que un grupo de trabajo del nuevo Comité de la Conferencia se dedicará a elaborar una propuesta completa para un Marco Estratégico y un Plan a Plazo Medio nuevos con vistas a la Conferencia 2009. Los elementos que se presentan en este resumen están más elaborados, en particular por lo que respecta a los posibles resultados e indicadores que figuran en un documento de la Administración presentado como anexo 1 al informe del Comité de la Conferencia.

9) Los cambios en el proceso de preparación del Programa y el Presupuesto y los mecanismos de supervisión y contribución de la gobernanza se contemplan en la sección C del Plan inmediato de acción: Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados

#### **Introducción de un marco basado en los resultados para toda la labor de la FAO:**

10) Los elementos del Marco Estratégico y el Plan a Plazo Medio nuevos se fundamentarán en una estructura integrada basada en resultados. Proporcionará una base sólida para la “reforma con crecimiento” que dará prioridad y centrará el trabajo en función de las necesidades de los Miembros, lo que permitirá aclarar las relaciones entre medios y fines, a través de lo cual la FAO contribuirá a los impactos acordados en los Estados Miembros y para éstos. El Plan a Plazo Medio presentará esta dimensión de forma clara y constituirá el marco dentro del cual la FAO pasará de centrar su atención en lo que tiene intención de hacer con las cuotas a centrarla en lo que pretende lograr mediante la utilización de las cuotas y los recursos extrapresupuestarios. El enfoque reforzado de la programación basada en los resultados consiste en la siguiente jerarquía:

a) **Tres metas mundiales:** Representan las repercusiones fundamentales en términos de desarrollo, en las esferas del mandato de la FAO, que los Estados Miembros pretenden lograr (véase el recuadro 1);

---

<sup>2</sup> En su período de sesiones celebrado en 2007, la Conferencia de la FAO pidió al Comité de la Conferencia que presentara los elementos de un Marco Estratégico y un Plan a Plazo Medio nuevos de la FAO (Resolución 5/2007). El Marco Estratégico y el Plan a Plazo Medio habrán de finalizarse junto con el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11 con vistas a que la Conferencia adopte una decisión al respecto en 2009.

- b) **Objetivos estratégicos:** Contribuyen a las metas mundiales y expresan el impacto, en los países, las regiones y a escala mundial, que se espera logren los Miembros en un plazo de diez años con la contribución de la FAO (véase el recuadro 2);
- c) **Resultados de la Organización:** Definen el efecto previsto de la utilización por los Estados Miembros y los asociados de los productos y servicios de la FAO al tratar de alcanzar cada objetivo estratégico;
- d) **Funciones básicas:** Representan el medio fundamental de acción que debe usar la FAO para lograr resultados, basándose en las ventajas comparativas de la Organización.

11) Se están definiendo objetivos e indicadores para permitir la evaluación de los progresos en relación con los resultados de la Organización con vistas a implantarlos a partir de 2010-11. Para apoyar su aplicación, se establecerá un sistema de seguimiento basado en resultados y el seguimiento de los indicadores relativos a los resultados de la Organización servirá de base para un informe bienal que se presentará a los Miembros en 2012 sobre el rendimiento de la Organización en 2010-11. Dicho sistema y datos facilitarán también la evaluación del impacto a nivel de objetivos a través de la evaluación. Esta importante innovación en la forma en que la FAO planifica, ejecuta y evalúa su trabajo contribuirá a la toma de decisiones en materia de gestión y facilitará la supervisión por los órganos rectores, tanto de la utilización de todos los recursos en consonancia con las prioridades acordadas como de su eficacia en términos de beneficios para los distintos Estados Miembros y la comunidad mundial.

12) El programa de trabajo, por lo tanto, se presentará en una serie integrada de documentos de planificación que abarcará: el Marco Estratégico a 10-15 años (revisado cada cuatro años); el Plan a Plazo Medio, en el que se presentarán los resultados de la Organización, con un horizonte temporal de cuatro años, pero revisados y ajustados en cada bienio, y el Programa de Trabajo y Presupuesto, que contemplará los recursos necesarios para contribuir a los resultados de la Organización en cada bienio. (véase la sección C del Plan inmediato de acción).

**Recuadro 1:**

**Visión y metas mundiales de la FAO:** *La visión de la FAO es un mundo libre del hambre y de la malnutrición en el que la alimentación y la agricultura<sup>3</sup> contribuyan a mejorar los niveles de vida de todos sus habitantes, especialmente los más pobres, de forma sostenible desde el punto de vista económico, social y ambiental. Con miras a fomentar la consecución de esta visión y de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la FAO promoverá la contribución constante de la alimentación y la agricultura sostenible al logro de las tres metas mundiales siguientes:*

- *Reducción del número absoluto de personas que padecen hambre para conseguir gradualmente un mundo en el que todas las personas, en todo momento, dispongan de alimentos inocuos y nutritivos suficientes que satisfagan sus necesidades alimenticias y sus preferencias en materia de alimentos a fin de llevar una vida activa y sana.*
- *Eliminación de la pobreza e impulso del progreso económico y social para todos mediante el aumento de la producción de alimentos, la potenciación del desarrollo rural y medios de vida sostenibles.*
- *Ordenación y utilización sostenibles de los recursos naturales, con inclusión de la tierra, el agua, el aire, el clima y los recursos genéticos, en beneficio de las generaciones actuales y futuras.*

**Objetivos estratégicos de la FAO:**

- *Intensificación sostenible de la producción agrícola*
- *Incremento de la producción ganadera sostenible*
- *Gestión y utilización sostenibles de los recursos de la pesca y la acuicultura*
- *Ordenación sostenible de los bosques y árboles*
- *Gestión sostenible de las tierras, las aguas y los recursos genéticos y mejora de la respuesta a los desafíos ambientales mundiales que afectan a la alimentación y la agricultura*
- *Mejora de la calidad y la inocuidad de los alimentos en todas las fases de la cadena alimentaria*
- *Creación de un entorno favorable a los mercados para mejorar los medios de vida*
- *Aumento de la seguridad alimentaria y mejora de la nutrición*
- *Mejora de la preparación y respuesta eficaz ante las amenazas y las emergencias alimentarias y agrícolas*
- *Equidad de género en el acceso a los recursos, bienes y servicios y en la adopción de decisiones en las zonas rurales*
- *Incremento del volumen y la eficacia de la inversión pública y privada en la agricultura y el desarrollo rural*

**Resultados de la Organización**

13) **Avances en la definición de los resultados de la Organización:** Los resultados de la Organización son fruto de las medidas de la FAO en los planos nacional, regional y mundial. Se han realizado avances considerables en la definición tanto de los resultados como de los objetivos e indicadores (véase el documento de la Administración en el anexo 1 al informe del Comité de la Conferencia). Esta labor se completará con vistas al examen final por la Conferencia en 2009 del Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio 2010-2013 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11.

<sup>3</sup> El término “agricultura” comprende todos los aspectos de la producción agrícola, ganadera, forestal y pesquera.

14) Es a nivel de resultados que se establecen los principales efectos de la labor de la FAO en ámbitos importantes como el “Derecho a la alimentación”, así como en los campos conexos del entorno favorable al aumento de la producción de alimentos y el acceso a los mismos para quienes más lo necesitan. Ello abarca el apoyo a la elaboración de marcos de políticas esenciales y el fomento de la capacidad institucional nacional. También es este nivel que se otorga especificidad a la labor de la FAO en ámbitos de regulación tan importantes como la inocuidad de los alimentos. El avance en la elaboración de resultados para los objetivos estratégicos transversales en desarrollo, tales como el género, la inversión y los recursos naturales contribuirán a garantizar que estén ampliamente definidos en el contexto de la labor realizada en el marco de los restantes objetivos estratégicos, de carácter más sectorial. Ello contribuirá a integrar estas importantes áreas de trabajo, prestándoles la debida atención.

15) El logro de los resultados de la Organización permitirá integrar los efectos de la aplicación tanto de las cuotas asignadas como de los recursos extrapresupuestarios. Por consiguiente, los objetivos e indicadores para los resultados serán tales que permitan tanto verificar lo resultante de la aplicación de las contribuciones asignadas como tener en cuenta el grado con que se alcanzan los resultados a medida que están disponibles las contribuciones voluntarias además del presupuesto con cargo a las cuotas asignadas.

16) **Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización correspondientes en el Plan a Plazo Medio:** Se ha establecido una forma de presentación de los resultados de la Organización utilizada en el documento de la Administración que figura en el anexo 1 al informe del Comité de la Conferencia y se aprueba en principio con vistas a su uso al elaborar el Plan a Plazo Medio. Se resume en el recuadro 2.

|  |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Recuadro 2: Forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización correspondientes</b>                                    |                          |
| <b>Título del objetivo estratégico:</b>  |                          |
| <b>Cuestiones y desafíos:</b>  |                          |
| <b>Hipótesis y riesgos:</b>  |                          |
| <b>Resultados de la Organización</b>   |                          |
| Título del resultado 1   |                          |
| Principales instrumentos para alcanzar el resultado  | Objetivos e indicadores: |
| Título del resultado 2   |                          |
| Principales instrumentos para alcanzar el resultado  | Objetivos e indicadores: |
| Título del resultado 3   |                          |
| Principales instrumentos para alcanzar el resultado  | Objetivos e indicadores: |
| etc. para cada resultado de la Organización  |                          |
| Lista de comprobación de la aplicación de las funciones básicas de la Organización al logro del objetivo estratégico   |                          |
| Objetivo estratégico de Presupuesto desglosado por resultado de la Organización (y por contribuciones asignadas y recursos extrapresupuestarios; y por región) |                          |

17) **Fijar prioridades y centrar los trabajos:** El restablecimiento de prioridades y la concentración de la labor de la FAO es esencial a todos los niveles del marco basado en



resultados, y en particular por lo que respecta a los resultados de la Organización con el fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de servicios a los Miembros y otras partes interesadas. La FAO debe cumplir su cometido de promoción de medidas en todos los aspectos de su mandato y deben asignarse recursos a los resultados de la Organización que contribuyan claramente al logro de los objetivos estratégicos. En este contexto debe otorgarse prioridad absoluta a las necesidades actuales de los Miembros y a atender los desafíos que se presenten.

18) Al seguir elaborando las prioridades del Plan a Plazo Medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto a lo largo de 2009, el Comité de la Conferencia previsto trabajará en estrecha colaboración con la Administración para llevar a cabo un análisis de las necesidades de los Miembros. En paralelo se realizará un análisis estructurado del potencial de aprovechamiento de los puntos fuertes de la Organización contemplados en las funciones básicas (véase el recuadro 4) y que tenga en cuenta otras consideraciones como el rendimiento de la Organización en cada ámbito de trabajo, la capacidad técnica existente, entre otras cosas en relación con la interdisciplinaria, así como la integración de los puntos fuertes en el ámbito de la promoción, la labor normativa y la cooperación técnica. Este análisis reconocerá que existen esferas de necesidad en las que es preciso que la FAO refuerce su capacidad de prestación de servicios, mientras se reconoce asimismo que, habida cuenta de la amplitud del mandato de la FAO y del carácter limitado de los recursos, la disponibilidad de los Estados Miembros de suministrar fuentes alternativas para el servicio o los productos y los puntos fuertes comparativos de la FAO serán criterios importantes. Evitar la duplicación y colaborar con otros interesados resultará esencial, en particular con otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas pero también con entidades ajenas al mismo, tanto públicas como privadas.

19) Los principios rectores aplicados a la reformulación de los programas de la FAO, teniendo presente lo que procede, serán los siguientes:

- a) prestar apoyo a los países para elaborar sus políticas y reforzar su capacidad de acción en los ámbitos que permitan fomentar de forma sostenible la producción de alimentos, la seguridad alimentaria y el crecimiento económico a favor de los pobres;
- b) fomentar el progreso de las condiciones mundiales y regionales para el desarrollo mediante la coherencia de las políticas y la reglamentación así como la disponibilidad de información en apoyo del desarrollo nacional;
- c) ayudar a la comunidad mundial y a los distintos Estados Miembros a enfrentarse a nuevos problemas, como el cambio climático y el aumento de los precios de los alimentos.

20) Por consiguiente, en el futuro los Miembros necesitarán pruebas de que los resultados de la Organización se han formulado teniendo plenamente en cuenta estas consideraciones, y tanto el sistema de seguimiento basado en los resultados como la evaluación contribuirán a ello. La elaboración de los resultados de la Organización y los objetivos estratégicos se basará en otros instrumentos importantes, entre ellos los siguientes:

- a) los marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados con los distintos gobiernos para centrar los esfuerzos de la FAO en las necesidades nacionales;
- b) el establecimiento, en un marco estructurado y de consulta, de esferas de acción prioritarias a nivel subregional y regional, incluyendo a las Conferencias Regionales en la consulta;
- c) a nivel mundial, un número limitado de ámbitos prioritarios de repercusión (véase más abajo).

21) **Los ámbitos prioritarios de repercusión contribuyen a lograr los objetivos estratégicos** y los correspondientes resultados de la Organización acordados, centrando éstos tanto a nivel individual como colectivo. Los ámbitos prioritarios de repercusión:

- a) servirán para movilizar recursos de grupos de resultados prioritarios que podrían beneficiarse de financiación adicional, y en cuanto “buques insignia”, constituirán un instrumento de comunicación y promoción destinado a ayudar a captar recursos extrapresupuestarios y fomentar asociaciones para complementar las cuotas asignadas;
- b) permitirán, de forma progresiva una financiación conjunta y ligada menos rígidamente de las contribuciones extrapresupuestarias voluntarias;
- c) abordarán principalmente cuestiones prioritarias para los países en desarrollo, en particular en el ámbito del refuerzo de la capacidad y el logro de marcos adecuados para las políticas;
- d) facilitarán la supervisión por los órganos rectores de la utilización de recursos extrapresupuestarios en consonancia con las prioridades acordadas.

22) Tienen una duración inicial de unos cuatro años y podrán ampliarse si se considera oportuno. Estarán respaldados por una estrategia e indicadores de resultados. Se revisarán en cada bienio, como parte del proceso de planificación a medio plazo y los ámbitos prioritarios de repercusión podrán suspenderse, ajustarse o incrementarse en función de las nuevas necesidades y resultados.

**Recuadro 3: Lista inicial indicativa de ámbitos prioritarios de repercusión**

- **Medidas para lograr la seguridad alimentaria mundial en el contexto de la actual crisis alimentaria y de cambio climático:** Refuerzo de la resistencia a largo plazo y contribución a la seguridad alimentaria mundial mediante medidas a corto, medio y largo plazo dentro del Marco Integral de Acción del sistema de las Naciones Unidas (CFA) sobre la crisis alimentaria mundial, apoyando el crecimiento sostenible de la producción de alimentos en los países en desarrollo, especialmente entre los pequeños agricultores, entre otros medios a través de la Iniciativa sobre el aumento acelerado de los precios de los alimentos (necesidades inmediatas) y el apoyo a los programas nacionales y regionales para la seguridad alimentaria.
- **Prevención y reducción de los efectos negativos de las plagas transfronterizas de los animales y las plantas y las incidencias en materia de inocuidad alimentaria** (impacto negativo en el plano económico, social y de la salud).
- **Fortalecimiento de la base de información para la ordenación forestal sostenible:** Fortalecimiento de la capacidad de los países en materia de ordenación de bosques y árboles sobre la base de información oportuna y fiable.
- **Aplicación del Código de Conducta para la Pesca Responsable** (FishCode – Coparticipación Global para la Pesca Responsable) con el fin de contribuir a garantizar una pesca y una acuicultura sostenibles como parte integrante de los sistemas de producción de alimentos y gestión de recursos a nivel nacional, regional y mundial, en particular por medio del refuerzo de la capacidad.
- **Hacer frente a la escasez de tierras y recursos hídricos:** Aumento de la capacidad para lograr mejorar la gobernanza y la ordenación de la tierra y los recursos hídricos, así como el acceso a los mismos, incluidas las repercusiones del cambio climático, con especial atención a África.
- **Información y estadísticas:** Refuerzo de la capacidad a escala nacional, regional y mundial para generar información y estadísticas fiables destinadas a mejorar las decisiones que se adoptan a nivel nacional y mundial en el ámbito de la agricultura y la lucha contra el hambre.
- **Establecimiento de normas y regulación:** Refuerzo de la capacidad a escala nacional y mundial para elaborar y aplicar reglamentos y normas haciendo hincapié en la capacidad y

*participación de los países en desarrollo (protección fitosanitaria, inocuidad de los alimentos, recursos genéticos).*

## Funciones básicas

23) Ocho funciones básicas de la FAO definen los medios de acción y las modalidades importantes para lograr resultados sobre la base de las ventajas comparativas de la Organización. Cada función básica está respaldada por una estrategia que contribuirá a garantizar la coherencia de los planteamientos, la cooperación entre las unidades de la Organización, el aprendizaje mutuo y la búsqueda de la excelencia.

### **Recuadro 4: Funciones básicas de la FAO**

- **Proporcionar perspectivas a largo plazo, así como liderazgo en el seguimiento y la evaluación de las tendencias relativas a la seguridad alimentaria y la agricultura, pesca y silvicultura;**
- **estimular la producción, difusión y aplicación de información y conocimiento, incluidas las estadísticas;**
- **negociar instrumentos internacionales, establecer normas, estándares y directrices voluntarias, apoyar la elaboración de instrumentos jurídicos nacionales y promover su aplicación;**
- **articulación de opciones y asesoramiento sobre políticas y estrategias;**
- **Prestación de apoyo técnico para:**
  - **promover la transferencia de tecnologías,**
  - **catalizar el cambio,**
  - **reforzar la capacidad, en particular en el ámbito de las instituciones rurales,**
- **llevar a cabo una labor de la promoción y comunicación para movilizar la voluntad política y fomentar el reconocimiento mundial de las acciones precisas en campos que corresponden al mandato de la FAO;**
- **aplicar planteamientos interdisciplinarios e innovadores integrados a la labor técnica de la Organización y sus servicios de apoyo;**
- **trabajar por medio de asociaciones y alianzas sólidas cuando sea necesaria una acción conjunta.**

## Objetivos funcionales

24) Para garantizar que todos los aspectos de la labor de la Organización se establezcan en un marco basado en resultados, con inclusión de su administración y procesos se han definido dos objetivos funcionales:

- a) una colaboración eficaz con los Estados Miembros y las partes interesadas (asociaciones y comunicación);
- b) una administración eficiente y efectiva.

25) Dichos objetivos también tendrán objetivos e indicadores para sus resultados y ayudarán a la Organización a mejorar constantemente no sólo la pertinencia y el impacto de sus prestaciones técnicas, sino también su eficiencia y su contribución al logro de los objetivos estratégicos.

## Responsabilidades de la Administración

26) Para cada objetivo estratégico, resultado de la Organización, ámbito prioritario de repercusión, función básica y objetivo funcional, se asignarán responsabilidades administrativas claras en todo el ciclo de preparación, ejecución y evaluación. Los administradores tendrán que rendir cuentas por los progresos realizados, no solo por lo que respecta al suministro de productos y la prestación de servicios, sino también en lo referente a los resultados que estos permiten alcanzar.

### Objetivos estratégicos de la FAO y nuevo marco basado en resultados – Matriz de medidas

| Medidas  |               |  | Responsabilidad por la decisión final          | Principio-fin Año | Costo o ahorro (en millones de USD)                                |  |
|----------|---------------|--|--|-------------------|--|--|
| Ref. n.º | Ref. Rec. EEI | Medida   |  |                   | Inversión  | Recurrentes por bienio   |
| 1.1      |               | Decidir la aplicación del nuevo marco basado en resultados   | Conferencia                                    | 2008              | (Cf. GT III – Capacitación RR.HH.)                                 | (Cf. GT III – Capacitación RR.HH.)                                 |
| 1.2      |               | Decidir la aplicación del nuevo marco de programación basado en resultados   | Conferencia                                    | 2008              | 0  | 0  |
| 1.3      |               | Decidir la visión y las metas mundiales de la FAO  | Conferencia                                    | 2008              | 0  | 0  |
| 1.4      |               | Decidir, en principio, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales y las funciones básicas   | Conferencia                                    | 2008              | 0  | 0  |
| 1.5      |               | Adoptar, en principio, la forma de presentación de los objetivos estratégicos y los resultados de la Organización                                    | Conferencia 2008                               | 2008              | 0  | 0  |
| 1.6      |               | Desarrollar los ámbitos prioritarios de repercusión con las finalidades resumidas y como base de desarrollo ulterior a partir de la lista indicativa | Conferencia 2008                               | 2008-2009         |  |  |
|          |               | Desarrollar el sistema de seguimiento basado en los resultados   | Administración                                 | 2009              | (Cf. Sección C - Reforma del Prog., Pres. y PBR; Strat. Mov. Rec.) | (Cf. Sección C - Reforma del Prog., Pres. y PBR; Strat. Mov. Rec.) |
|          |               | Desarrollar y adoptar el Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto completos aplicando el nuevo modelo         | Comité de la Conferencia/ Consejo/ Conferencia | 2008-2009         | .. ..  | .. ..  |
|          |               | Primer informe sobre el rendimiento de la Organización fundamentado en el nuevo sistema basado en los resultados                                     | Consejo/ Conferencia                           | 2012-2013         | .. ..  | .. ..  |

## B. Reforma de la gobernanza

### Órganos rectores

#### Prioridades en materia de gobernanza

27) Los órganos rectores de la FAO tienen dos funciones principales y separadas<sup>4</sup>:

- a) El examen de la situación de la agricultura y la alimentación en el mundo y la promoción de la coherencia de las políticas mundiales y regionales de los distintos gobiernos sobre las grandes cuestiones internacionales relativas a la agricultura y la alimentación, con inclusión de sus implicaciones nacionales, así como la formulación o el ajuste de los instrumentos internacionales, incluidos tratados, convenciones y reglamentos.
- b) La formulación de políticas ejecutivas y la supervisión de la FAO en cuanto organización, incluidos su programa y su presupuesto.

#### Prioridades en materia de gobernanza: matriz de medidas

| Medidas |   |  | Responsabilidad por la decisión final  | Inicio-final del año                                   | Costos o ahorros (en millones de USD) |                        |
|---------|---|--|--|--|---------------------------------------|------------------------|
| Ref n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |  |  | Inversión                             | Recurrentes por bienio |
| 2.1     | 4.4 & 4.5   | 1) <b>Marcos regulatorios y coherencia de las políticas a escala mundial:</b> Examinar sistemáticamente la situación mundial para determinar las cuestiones a las que debe darse prioridad con vistas a lograr una mayor coherencia de las políticas y estudiar los actuales marcos de reglamentación para determinar las áreas respecto de las cuales es preciso adoptar medidas rápidamente (por parte de la FAO o en otros foros) | Conferencia<br>Comités técnicos<br>Conferencias regionales<br>Administración | A partir de 2009                                       | 0                                     | 0 (prioridad del PO))  |
| 2.2     |   | 2) Según sea necesario, tener en cuenta cuestiones e instrumentos normativos relacionados con la agricultura y la alimentación en curso de elaboración en otros foros y presentar recomendaciones en dichos foros  | Conferencia<br>Comités técnicos<br>Conferencias regionales<br>Administración | A partir del 2010-11                                   | 0                                     | 0 (prioridad del PO))  |
| 2.3     |   | 3) Véanse también más adelante los papeles de los distintos órganos rectores   | Órganos rectores   | (véase más adelante con respecto a cada órgano rector) |                                       |                        |
| 2.4     |   | 4) <b>Gobernanza ejecutiva:</b> Reforzar los papeles y las competencias de los órganos rectores (véase más adelante)   | Órganos rectores   | (véase más adelante con respecto a cada órgano rector) |                                       |                        |

#### Conferencia de la FAO, Consejo, Comité del Programa y Comité de Finanzas

28) **La Conferencia de la FAO:** La Conferencia seguirá siendo el órgano decisorio en última instancia de la Organización y determinará su política y estrategia globales. Se realizarán sus funciones distintivas y se reducirá la duplicación de debates con el Consejo. Se acordó una serie de medidas dirigidas a conferir a la Conferencia un carácter más orientado a

<sup>4</sup> A efectos del presente Plan inmediato de Acción, se considera que incluyen: la Conferencia; el Consejo; los Comités de Finanzas, del Programa y de Asuntos Constitucionales y Jurídicos; las Conferencias Regionales y los Comités técnicos del Consejo.

la acción, más específico y que atraiga una mayor participación de ministros y altos funcionarios. La Conferencia:

- a) será el foro último para el debate y la adopción de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la agricultura y la alimentación así como las necesidades de instrumentos regulatorios a escala mundial normalmente después de que los comités técnicos y las conferencias regionales las hayan examinado y hayan formulado recomendaciones al respecto;
- b) adoptará las decisiones finales sobre los objetivos, la estrategia y el presupuesto de la Organización, tras recibir recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa al proceso de programación y presupuestación).

### La Conferencia: matriz de medidas

| Medidas     |   |   | Respon-<br>sabilidad por la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorros (en<br>millones de USD) |                                |
|-------------|---|---|---|-----------------------------|---|--------------------------------|
| Ref.<br>n.º | Recomendaciones<br>derivadas de la EEI<br>de referencia | Medida  |   |                             | Inversión                               | Recurren-<br>tes por<br>bienio |
| 2.5         | 4.7a  | a) Cada período de sesiones de la Conferencia tendrá normalmente un tema principal acordado por la propia Conferencia, normalmente por recomendación del Consejo  | Conferencia/<br>Consejo                       | A partir de<br>2009         | 0                                       | 0                              |
| 2.6         | 4.7a  | b) La Conferencia prestará más atención a las cuestiones relativas a las políticas y a los marcos internacionales (incluidos tratados, convenios y reglamentaciones), normalmente tomando decisiones sobre las recomendaciones de los comités técnicos y las conferencias regionales y, cuando proceda, del Consejo (recibirá directamente las secciones pertinentes de los informes de los comités técnicos y las conferencias regionales) | Conferencia                                   | A partir de<br>2009         | 0                                       | (véase el<br>apartado<br>g)    |
| 2.7         | 4.7c y 7.3  | c) La Conferencia se reunirá en junio del segundo año del bienio  | Conferencia                                   | A partir de<br>2011         | 0                                       | 0                              |
| 2.8         | 4.7c  | d) La Conferencia aprobará las prioridades, la estrategia y el presupuesto de la Organización tras examinar las recomendaciones del Consejo (véase más adelante la sección relativa a los procedimientos programáticos y presupuestarios)   | Conferencia                                   | A partir de<br>2009         | 0                                       | 0                              |
| 2.9         | 4.15c   | e) El informe de la Conferencia se concentrará en las conclusiones y decisiones, que podrán definirse en comités de redacción y grupos de "amigos del Presidente", según proceda (las actas literales reflejarán las intervenciones de forma detallada y se publicarán en todos los idiomas de la FAO)  | Conferencia                                   | A partir de<br>2009         | 0                                       | (véase el<br>apartado<br>g)    |
| 2.10        | 4.7a  | f) Las sesiones plenarias oficiales estarán más centradas en cuestiones de interés vital para los Miembros  | Conferencia                                   | A partir de<br>2009         | 0                                       | 0                              |
| 2.11        |   | g) Se fomentarán los actos colaterales como foros para intercambios oficiosos sobre evolución de las cuestiones   |   | A partir de<br>2009         | 0                                       | 0                              |
| 2.12        | 4.15  | h) Se introducirán cambios en las prácticas, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad descritos en detalle más adelante con respecto a los diversos órganos   | Conferencia                                   | A partir de<br>2008         | 0                                       | 0,4                            |
| 2.13        | 4.15  | i) Cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, líneas de responsabilidad, etc. como se describe en detalle en la matriz de medidas  | Conferencia                                   | A partir de<br>2011         | 0                                       | 0                              |

29) **El Consejo de la FAO:** Se perfeccionará el papel de gobernanza ejecutiva del Consejo dirigiendo la atención a la adopción de decisiones claras. El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad, con períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa. Desempeñará una función más dinámica en la preparación del programa y el presupuesto basándose en el asesoramiento del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, y ampliará su función de supervisión y seguimiento especialmente respecto de la movilización de recursos extrapresupuestarios y el desarrollo y la utilización de los recursos humanos.

## El Consejo: matriz de medidas

| Medidas  |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año                          | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|----------|---|--|---------------------------------------|---|---|------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |   | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.14     | 4.8   | a) Las funciones del Consejo se aclararán según sea necesario en los <i>Textos Fundamentales</i> e incluirán lo siguiente:<br><br>i) el papel principal en la definición y el asesoramiento sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la planificación del trabajo y los indicadores de los resultados de los órganos rectores distintos de la Conferencia;</li> <li>• seguimiento e informes sobre los resultados con arreglo a esos indicadores;</li> <li>• estrategia, prioridades y presupuesto de la Organización;;</li> <li>• el programa de trabajo general;</li> <li>• cambios organizativos importantes que no requieren modificaciones de los <i>Textos Fundamentales</i> por parte de la Conferencia;</li> </ul>  | Conferencia                           | Decisión en 2008, aplicación a partir de 2009 | 0   | -                      |
| 2.15     |   | ii) supervisar la aplicación de las decisiones de gobernanza;  |                                       |   |   |                        |
| 2.16     |   | iii) realizar una supervisión que garantice que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la Organización actúe dentro de su marco financiero y legal;</li> <li>• se cuente con una auditoría y una supervisión de los aspectos éticos que sean transparentes, independientes y profesionales;</li> <li>• haya una evaluación transparente, profesional e independiente del rendimiento de la Organización y su contribución a los resultados y repercusiones previstos;</li> <li>• haya sistemas eficaces de presupuestación y gestión basadas en los resultados;</li> <li>• existan políticas y sistemas de recursos humanos, tecnología de la información y las comunicaciones, contratación y compras, etc., que sean funcionales y adecuados para sus fines;</li> <li>• los recursos extrapresupuestarios contribuyan eficazmente a las metas prioritarias de la Organización;</li> </ul> |                                       |   |   |                        |
| 2.17     |   | iv) seguirá los resultados de la Administración con arreglo a los objetivos de rendimiento establecidos.   |                                       |   |   |                        |
| 2.18     |   | b) El Consejo hará una recomendación clara a la Conferencia en relación con la resolución sobre el programa y el presupuesto, incluida la cuantía de este.   | Consejo                               | A partir de 2009                              | 0   | 0                      |
| 2.19     | 4.8   | c) El Consejo se reunirá con mayor flexibilidad y por períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa (normalmente con un mínimo de cinco períodos de sesiones por bienio); Sección C, gráfico 1 relativo al ciclo de planificación y el examen del programa y el presupuesto:   | Consejo                               | A partir de 2010                              | 0   | 1,4                    |
| 2.20     |   | i) celebrará una reunión breve (de dos días como mínimo) después de cada período de sesiones del Comité del Programa y del Comité de Finanzas.   |                                       |   |   |                        |



|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>El Consejo: matriz de medidas</b> |
|--------------------------------------|

| Medidas  |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|----------|---|--|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.21     |   | ii) El período de sesiones del Consejo para preparar la Conferencia se celebrará al menos con dos meses de antelación, para que puedan tenerse en cuenta sus recomendaciones.            |                                       |                      |   |                        |
| 2.22     |   | d) El informe del Consejo constará de resoluciones, decisiones y recomendaciones (las actas literales se utilizarán para proporcionar los detalles y se publicarán en todos los idiomas) | Consejo                               | A partir de 2009     | 0   | 1,7                    |
| 2.23     | 4.8   | e) El Consejo dejará de examinar cuestiones de regulación y políticas a escala mundial, a menos que haya una razón urgente para ello (se ocuparán los comités técnicos y la Conferencia) | Conferencia                           | A partir de 2009     | 0   | 0                      |
| 2.35     | 4.15  | f) Se introducirán cambios en las prácticas relativas al Consejo, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad (véase más adelante con referencia a otros órganos)   | Conferencia/ Consejo                  | De 2009 en adelante  | 0   | 0                      |
| 2.36     | 4.15  | g) Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.  | Conferencia                           | 2009                 | 0   | 0                      |

**Presidente del Consejo<sup>5</sup> Sección suprimida del texto en espera de que vuelva a examinarse**

30) El Presidente Independiente del Consejo ejercerá una función más destacada de facilitación a fin de aumentar la capacidad del Consejo para desempeñar mejor su papel en la gobernanza y la supervisión. El papel del Presidente Independiente se especificará en los Textos fundamentales.

<sup>5</sup> Queda por decidir si debería ser un Presidente Independiente como en la actualidad.

|      |       |  |             |      |   |   |
|------|-------|--|-------------|------|---|---|
| 2.37 | 4.10a | Revisar los Textos Fundamentales para especificar claramente el papel de facilitación proactiva del Presidente Independiente del Consejo para la gobernanza de la FAO, eliminando cualquier posible conflicto con la función directiva del Director General e incluyendo, además de la presidencia de los períodos de sesiones del Consejo, los siguientes cometidos:              | Conferencia | 2009 | - | 0 |
| 2.38 |       | a) actuar como honrado intermediario para alcanzar consensos entre los miembros sobre cuestiones controvertidas;   |             |      |   |   |
| 2.39 |       | b) estar en contacto con los Presidentes de los Comités de Finanzas y del Programa así como del CCLM respecto de sus programas de trabajo y, según proceda, con los presidentes de los comités técnicos y las conferencias regionales, asistiendo normalmente a los períodos de sesiones de los Comités de Finanzas y del Programa y las reuniones de las conferencias regionales; |             |      |   |   |
| 2.40 |       | c) actuar de enlace con los grupos regionales sobre el programa de trabajo del Consejo;  |             |      |   |   |
| 2.41 |       | d) actuar de enlace con la Administración superior de la FAO en relación con las preocupaciones de los Miembros, expresadas a través del Consejo y sus Comités de Finanzas y del Programa así como de las conferencias regionales;   |             |      |   |   |
| 2.42 |       | e) garantizar que el Consejo esté al tanto de los acontecimientos en otros foros de importancia para el mandato de la FAO y que se mantenga un diálogo con otros órganos rectores, según proceda, en particular los órganos rectores de los organismos para la agricultura y la alimentación con sede en Roma;   |             |      |   |   |
| 2.43 |       | f) impulsar la mejora continua de la eficiencia, la eficacia y el control por los Miembros de la gobernanza de FAO.  |             |      |   |   |
| 2.44 |       | Los Textos Fundamentales también especificarán:  |             |      |   |   |
| 2.45 |       | i) las cualificaciones (competencias) deseables para el Presidente Independiente;  |             |      |   |   |
|      |       | ii) que el Presidente Independiente deberá estar presente en Roma para todos los períodos de sesiones del Consejo, y que normalmente es de prever que dedique por lo menos de seis a ocho meses por año a esta tarea, desempeñándola principalmente en Roma.   |             |      |   |   |

31) **El Comité del Programa y el Comité de Finanzas** brindarán al Consejo orientación más sólida y se les conferirá mayor transparencia. Ambos Comités y el Consejo asumirán más responsabilidad por sus programas. Se reunirán con mayor flexibilidad y por períodos de longitud variable, y ampliarán sus reuniones conjuntas según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y presupuesto (véase la sección C, gráfico 1). Se requerirá que hagan recomendaciones claras y presten mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica.

### El Comité del Programa y el Comité de Finanzas: matriz de medidas

| Medidas  |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|----------|---|--|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.46     | 4.9 y 4.17  | a) <b>Las aclaraciones de las funciones y los métodos de trabajo</b> se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , incluso para aclarar las funciones:  | Conferencia                           | A partir de 2009     | 0   | -                      |
| 2.47     |   | i) Las funciones del Comité del Programa se centrarán en las prioridades del programa, la estrategia, el presupuesto y la evaluación e incluirán también: la consideración de los trabajos de campo y descentralizados, las prioridades que debe abordar la Organización con miras a fomentar la coherencia global de las políticas y la reglamentación, y las asociaciones y la coordinación con otras organizaciones respecto del trabajo técnico; |                                       |                      |   |                        |
| 2.48     |   | ii) El Comité de Finanzas se ocupará de todos los aspectos de la administración, los servicios y los recursos humanos, así como las finanzas, con inclusión de las políticas y el presupuesto para estos ámbitos de actividad - pasando a ser un Comité de Finanzas y Administración;  |                                       |                      |   |                        |
| 2.49     |   | iii) Ambos comités se reunirán con mayor flexibilidad con períodos de sesiones de longitud variable según sea apropiado en función de su programa y en consonancia con el ciclo de planificación y examen del programa y el presupuesto (véase el Gráfico 1) (con un número mínimo de períodos de sesiones por año, normalmente cuatro por bienio);  |                                       |                      |   |                        |
| 2.50     |   | iv) Los dos comités celebrarán más reuniones conjuntas. Los debates tendrán lugar en sesión conjunta y cuando los debates o la contribución de los dos comités se superpongan, se reforzará su complementariedad;  |                                       |                      |   |                        |
| 2.51     |   | v) Deberán hacer recomendaciones claras y presten mayor atención a las políticas, las estrategias y las prioridades a fin de proporcionar al Consejo mejor supervisión y una orientación más dinámica;   |                                       |                      |   |                        |
| 2.52     |   | vi) El Comité de Finanzas acordará y adoptará criterios para determinar los documentos del Programa Mundial de Alimentos que haya de examinar.   |                                       |                      |   |                        |
| 2.53     | 4.15  | b) Introducir cambios en la práctica, incluso respecto de los métodos de trabajo (véase más adelante)  | Conferencia/Consejo                   | 2009                 | 0   | 0                      |
| 2.54     | 4.15  | c) Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones de los comités  | Conferencia                           | 2009-2011            | -   | 0                      |
| 2.55     | 4.9 y 4.17  | <b>Composición del Comité del Programa y el Comité de Finanzas, presidentes y observadores:</b> Deberán introducirse cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , con inclusión de la elección de los miembros. Los miembros serán países, no individuos, pero al nombrarlos se pide a los países que presten la debida atención a proponer representantes con las cualificaciones técnicas necesarias; además:                                      | Conferencia/Consejo                   | A partir de 2009     | 0   | 0,1                    |

**El Comité del Programa y el Comité de Finanzas: matriz de medidas**

| Medidas   |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|-----------|---|--|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º. | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.56      |   | a) los presidentes serán elegidos por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones individuales y no ocuparán un puesto de su grupo electoral ni representarán a una región o un país (en caso de que una presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por dicho Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto);   |                                       |                      |   |                        |
| 2.57      |   | b) el número de miembros de cada Comité se incrementará, <u>además del Presidente</u> , a 12 representantes, teniendo cada región derecho hasta a dos representantes en el caso de África, América Latina y el Caribe, Asia, el Cercano Oriente y Europa, y a un representante en el caso de América del Norte y el Pacífico Sudoccidental designados por la región en cuestión y confirmados por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante su mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar); |                                       |                      |   |                        |
| 2.58      |   | c) en las sesiones de los comités, incluidas sus reuniones conjuntas, podrán participar observadores sin derecho de voz.   |                                       | 2009                 |   |                        |

**Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM): matriz de medidas**

| Medidas   |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|-----------|---|--|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º. | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.59      |   | Se introducirán cambios en los Textos Fundamentales, en particular en relación con la elección de los Miembros. Los Miembros serán países, no personas, pero al designar a sus representantes los países habrán de proponer personas que cuenten con las cualificaciones jurídicas necesarias, y:            | Conferencia/Consejo                   | A partir de 2009     |   |                        |
| 2.60      |   | El presidente será elegido de entre los miembros del CCLM por el Consejo sobre la base de sus cualificaciones personales (en caso de que la presidencia quede vacante, el titular será sustituido por un vicepresidente del Comité elegido por el Comité, hasta que el Consejo pueda elegir a un sustituto); |                                       |                      |   |                        |
| 2.61      |   | El Comité contará con siete miembros, y cada región tendrá derecho a un miembro, designado por la misma y confirmado por el Consejo (los países podrán sustituir a sus miembros para determinadas reuniones o durante el mandato, evitando así que un puesto quede sin ocupar).                              |                                       |                      |   |                        |
| 2.62      |   | El CCLM admitirá la presencia de observadores sin derecho de voz en sus periodos de sesiones.  | Consejo                               | A partir de 2009-    | 0   | 0                      |

**Conferencias Regionales**

32) Las conferencias regionales tendrán una función potencial importante en la gobernanza en relación con: la coherencia de las políticas de desarrollo de su región, el examen de las prioridades globales en lo tocante a la región y el aporte de contribuciones al Consejo y la Conferencia en relación con las prioridades de la FAO así como el examen de cuestiones tales como la inversión y el comercio intrarregional. Esta función podrá variar según la región. Pasarán a ser plenamente parte de la estructura de gobierno y proporcionarán aportaciones a la Conferencia y al Consejo.

### Conferencias regionales: matriz de medidas

| Medidas  |   |   | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|----------|---|---|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida  |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.63     | 4.13  | Los cambios en las líneas de responsabilidad, las funciones y los métodos de trabajo se aplicarán inmediatamente en la práctica y posteriormente se introducirán cambios en los <i>Textos fundamentales</i> , incluso para cambiar el estatuto de las conferencias regionales, que pasarán a considerarse comités de la Conferencia de la FAO:  | Conferencia                           | A partir de 2008     | 0   | -                      |
| 2.64     |   | a) Sus funciones comprenderán lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar aspectos orientados a fomentar la coherencia regional de las políticas y una perspectiva regional sobre cuestiones de políticas mundiales y reglamentación; presentarán su informe a la Conferencia de la FAO</li> <li>Examinar el programa de la FAO para la región y sobre el programa general de la Organización en lo tocante a la región y prestar asesoramiento al respecto presentando su informe al Consejo por conducto de los Comités del Programa y de Finanzas</li> </ul>   |                                       |                      |   |                        |
| 2.65     |   | b) Métodos de trabajo: las conferencias regionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>serán convocadas, una vez por bienio, por decisión de los Miembros de la FAO de la región, que mantendrán consultas detalladas sobre el programa, la estructura, las fechas y duración Conferencia en cuestión y la necesidad de celebrarla</li> <li>designarán un relator</li> <li>el presidente y el relator permanecerán en su cargo entre períodos de sesiones y el presidente, o el relator en su defecto, presentará el informe de la conferencia regional al Consejo y a la Conferencia de la FAO (que será examinado también por los Comités del Programa y de Finanzas, según proceda) en consonancia con el nuevo ciclo de supervisión y adopción de decisiones por los órganos rectores en relación con el proceso relativo al programa y el presupuesto</li> <li>en la medida de lo posible, celebrarán sus períodos de sesiones juntamente con otros órganos intergubernamentales regionales relacionados con la agricultura</li> <li>los documentos destinados a las conferencias regionales se centrarán en recomendaciones viables.</li> </ul> |                                       |                      |   |                        |
| 2.66     |   | Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad con arreglo a lo indicado en la matriz de medidas.  | Conferencia                           | A partir de 2010     | 0   | 0,3                    |
| 2.67     |   | Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.  | Conferencia                           | 2009                 | -   | 0                      |

### Comités técnicos y reuniones ministeriales

33) **Comités técnicos:** Los comités técnicos son fundamentales para la labor de la FAO. Están integrados por todos los Miembros y tienen funciones claras: en primer lugar, fomentar el intercambio mundial de información, la coherencia de las políticas y los instrumentos en relación con sus esferas de competencia y, en segundo lugar, presentar propuestas al Consejo y a la Conferencia sobre la estrategia y el programa de la Organización. Los comités técnicos, por tratarse de comités plenarios, se ocupan de cuestiones mundiales así como del programa de la FAO; rendirán cuentas directamente a la Conferencia de la FAO sobre cuestiones mundiales, y al Consejo sobre las prioridades del programa de la FAO y sus resultados.

#### Comités técnicos: matriz de medidas

| Medidas  |   |  | Responsabilidad por la decisión final | Inicio-final del año | Costos o ahorros recurrentes (en millones de USD) |                        |
|----------|---|--|---------------------------------------|----------------------|---|------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida   |                                       |                      | Inversión   | Recurrentes por bienio |
| 2.68     | 4.11  | <b>Comités técnicos:</b> Los comités informarán al Consejo sobre el presupuesto de la FAO y sobre las prioridades y estrategias a ese respecto, y directamente a la Conferencia de la FAO sobre las políticas y la reglamentación mundiales; además:   | Conferencia                           | A partir de 2009     | 0   | -                      |
| 2.69     |   | a) Los presidentes seguirán ejerciendo sus funciones entre períodos de sesiones y presentarán sus informes al Consejo y a la Conferencia;  |                                       |                      |   |                        |
| 2.70     |   | b) Por lo que hace a los métodos de trabajo, los comités técnicos:   |                                       |                      |   |                        |
|          |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• se reunirán con mayor flexibilidad en lo que respecta a la duración y la frecuencia, según las necesidades, y normalmente una vez por bienio. Abordarán nuevas cuestiones prioritarias y podrán ser convocados especialmente a tal fin;</li> <li>• el presidente facilitará el mantenimiento de consultas detalladas entre los Miembros sobre el programa, la estructura y la duración</li> </ul> |                                       |                      |   |                        |
| 2.71     |   | c) Se celebrarán más sesiones simultáneas y actos paralelos y se procurará que los países con delegaciones pequeñas puedan participar (en las sesiones oficiosas participarán ONG y el sector privado, incluidos representantes de países en desarrollo);  |                                       |                      |   |                        |
| 2.72     |   | d) el Comité de Agricultura (COAG) incluirá de forma específica en su programa al sector ganadero y dedicará un tiempo adecuado a ocuparse de él con una serie de sesiones sobre ganadería;  |                                       |                      |   |                        |
| 2.73     |   | e) el Comité de Problemas de Productos Básicos (CCP) reforzará la interacción con la UNCTAD, la OMC y el Fondo Común para los Productos Básicos;   |                                       |                      |   |                        |
| 2.74     |   | f) el Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CFS) revitalizará su función de seguimiento e impulso del progreso en relación con el compromiso de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación y el examen del estado de la inseguridad alimentaria en el mundo.   |                                       |                      |   |                        |
| 2.75     |   | Introducir cambios en la práctica, incluidos los métodos de trabajo y las líneas de responsabilidad  | Conferencia                           | 2009                 | 0   | 0,1                    |
| 2.76     |   | Introducir cambios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con las funciones, las líneas de responsabilidad, etc.   | Conferencia                           | A partir de 2009     | -   | 0                      |

34) La Conferencia o el Consejo podrán convocar **reuniones ministeriales** cuando asuntos definidos en el plano técnico, normalmente en el seno de los comités técnicos, precisen de una aprobación política o mayor resonancia. Normalmente sus informes serán examinados directamente por la Conferencia de la FAO, con remisión al Consejo de cualesquiera cuestiones relativas a programas de la FAO para que preste asesoramiento al respecto.

#### Reuniones ministeriales: matriz de medidas

| Ref. n.º | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medidas  |                       |                  | Inversiones | Recurrente por bienio |
|----------|---|--|-----------------------|------------------|-------------|-----------------------|
| 2.77     | 4.12  | Modificar los Textos fundamentales para especificar que la Conferencia o el Consejo podrán convocar una reunión ministerial cuando asuntos definidos en el plano técnico precisen de una aprobación política o mayor resonancia. | Conferencia y Consejo | 2009             | -           | 0                     |
| 2.78     |   | Los informes de las reuniones ministeriales serán normalmente examinados de forma directa por la Conferencia.  | Conferencia           | 2009 en adelante |             |                       |

#### Órganos estatutarios y convenios

35) Los órganos estatutarios y convenios se verán reforzados, gozando de mayor **autonomía** financiera y administrativa en el marco de la FAO y de un mayor grado de autofinanciación por parte de sus miembros. Tendrán una línea de acceso directo a los comités técnicos adecuados de la FAO. Rendirán cuentas ante el Consejo y la Conferencia de la FAO por el uso de aquella parte de su financiación que proceda de las cuotas asignadas de la FAO.

#### Órganos estatutarios, convenciones, tratados, Codex, etc.: matriz de medidas

| Medidas |   |   | Responsabilidad para la decisión final | Inicio-final del año | Costo o ahorro (en millones de USD) |                       |
|---------|---|---|--|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
|         | Recomendaciones derivadas de la EEI de referencia | Medida  |  |                      | Inversión                           | Recurrente por bienio |
| 2.79    | 4.11g   | Las conferencias de las partes en tratados, convenios y acuerdos como el Codex y la CIPF (incorporadas en el marco de los estatutos de la FAO) podrán señalar cuestiones a la atención del Consejo y de la Conferencia por conducto del comité técnico competente (cambio en los <i>Textos fundamentales</i> )  | Conferencia/Consejo                    | 2009 – permanente    | 0                                   | 0                     |
| 2.80    | 4.6   | Emprender un examen con miras a realizar los cambios necesarios con el fin de permitir que los órganos estatutarios que así lo deseen tengan mayores facultades en el plano financiero y administrativo y movilicen fondos adicionales de sus miembros, a la vez que se mantienen en el marco de la FAO y conservan una línea de notificación con ella. | Administración/Consejo/Conferencia     | 2010 - 12            | 0,3                                 | 0                     |

#### Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO

36) Se prevé una serie de medidas de apoyo para reforzar la gobernanza de la FAO con el fin de garantizar la independencia, la transparencia y la eficiencia de los órganos rectores, así como el diálogo con la Administración superior.

**Otras medidas para mejorar la eficacia de la gobernanza de la FAO: matriz**

| Medidas      |   |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-<br>final del<br>año                             | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|--------------|---|---|---|---|--|--------------------------|
| Ref.<br>n.º. | Recomendaciones<br>derivadas de la<br>EEI de referencia | Medida  |   |   | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 2.81         | 4.4a  | El Consejo, los Comités del Programa y de Finanzas, el CCLM, las Conferencias Regionales y los comités técnicos tomarán cada uno las iniciativas siguientes: :  | Consejo   | 2009 –<br>perma-<br>nente                               | 0                                      | 0,2                      |
| 2.82         |   | a) prepararán un programa de trabajo plurianual de una duración mínima de cuatro años una vez por bienio que examinará el Consejo o la Conferencia (de acuerdo con sus líneas de notificación respectivas)  |   |   |  |                          |
| 2.83         |   | b) prepararán un informe sobre sus progresos en relación con el programa de trabajo una vez cada dos años destinado también al examen del Consejo o de la Conferencia.  |   |   |  |                          |
|              |   | Se definirá la expresión “órganos rectores”, preferiblemente en los Textos Fundamentales  | Conferencia                                       | 2009  |  |                          |
| 2.84         | 4.1c  | La Conferencia evaluará los trabajos de las reformas de la gobernanza, incluida la función y el funcionamiento de las conferencias regionales, con un examen independiente como aporte a este proceso.  | Conferencia/Co<br>nsejo                           | Bienal con<br>plazo de<br>termina-<br>ción para<br>2015 | 0,5                                    | 0                        |
| 2.85         | 8.6b  | Con el fin de promover la transparencia y la comunicación el Director General informará al Consejo y a la Reunión Conjunta del Comité del Programa y del Comité de Finanzas, con los que también dialogará, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• las prioridades del Marco Estratégico y el Plan a Plazo Medio;</li> <li>• los objetivos prioritarios que la Administración superior ha establecido con vistas a realizar progresos inmediatos;</li> <li>• el rendimiento anual y bienal.</li> </ul> | Consejo   | 2009 –<br>perma-<br>nente                               | 0                                      | 0                        |
| 2.88         |   | Costos de la revisión de los <i>Textos fundamentales</i> para todos los órganos rectores: Trabajo que deben realizar la Oficina Jurídica y el CCLM para la revisión de los <i>Textos fundamentales</i>  | Administración                                    | 2008-11   | 0,2                                    | 0                        |

**Se seguirán examinando propuestas** con vistas a alcanzar consensos y terminar las cuestiones para el Plan inmediato de acción con relación a:

- la composición del Consejo;
- el Presidente Independiente del Consejo y la presidencia del Consejo;
- la Mesa del Consejo;
- la posibilidad de elaborar directrices voluntarias para los representantes ante la FAO y de establecer un proceso de determinación de elegibilidad para el empleo de personal de la representación por la FAO.

**Evaluación, auditoría y aprendizaje de la Organización**

37) **Evaluación:** Las funciones de aprendizaje y rendición de cuentas de un sistema sólido de evaluación son indispensables tanto para su utilización por los órganos rectores como por la Administración superior y la realización de las evaluaciones debe responder a las necesidades de ambos pero debe ser independiente de ellos desde el punto de vista



operacional. La evaluación en la FAO ya tiene un nivel relativamente alto y proporciona una sólida base para seguir mejorando. La transparencia en la evaluación es importante, al igual que la claridad sobre los mecanismos institucionales. La política de evaluación, la estrategia y los mecanismos institucionales de la Organización se incorporarán en una “Carta” que se someterá a la aprobación del Consejo.

### Evaluación: matriz de medidas

| Medidas           |   |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año   | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |  |
|-------------------|---|--|---|---|--|--|
| Ref.<br>n.º       | Recomendaciones<br>derivadas de la<br>EEI de referencia | Medida   |   |   | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio   |
| <b>Evaluación</b> |   |  |   |   |  |  |
| 2.89              | 7.10a   | <b>Establecimiento de una oficina de evaluación separada y operacionalmente independiente</b> dentro de la estructura de la Secretaría de la FAO, que rinda cuentas al Director General y al Consejo a través del Comité del Programa.   | Administración/<br>Consejo                        | Ene. 2009   | 0                                      | 0  |
| 2.90              | 7.11  | <b>Presupuesto para evaluación:</b> El presupuesto para evaluación con cargo al Programa Ordinario (PO) se incrementará hasta el 0,8-1,0 % del presupuesto total para el PO (a lo largo de dos bienios) y una vez acordado por los órganos rectores como parte del proceso de aprobación del PTP se asignará íntegramente a la oficina de evaluación. <u>Todos los aportadores de fondos extrapresupuestarios respetarán la decisión del Consejo de que se asigne a la evaluación el 1 % como mínimo de todos los recursos extrapresupuestarios.</u>   | Conferencia                                       | 2010 -2013  | 0                                      | 4,5  |
| 2.91              | 7.10d   | <b>Personal de evaluación:</b><br>a) Contratación del director de evaluación con grado de D-2. Un grupo integrado por representantes del Director General y de los órganos rectores, así como especialistas en evaluación de otros organismos de las Naciones Unidas, examinará el mandato y la declaración de cualificaciones para el puesto y participará posteriormente en el grupo de selección de un candidato adecuado. El director de evaluación desempeñará su cargo por un mandato de duración limitada de cuatro años con posibilidad de renovación por un mandato más a lo sumo, sin posibilidad de ser nombrado para desempeñar otro puesto en la FAO o contratado como consultor hasta al menos un año después. | Administración<br>Comité del<br>Programa          | 2009  | 0                                      | Diferencia entre D-1 y D-2 cubierta en el aumento del presupuesto antes mencionado |
| 2.92              |   | b) Para el nombramiento de todo el personal de evaluación y los consultores se seguirán procedimientos transparentes y profesionales; el criterio primordial será la competencia técnica, pero también se prestará atención a consideraciones relativas al equilibrio regional y entre hombres y mujeres. El director de evaluación tendrá la responsabilidad principal por el nombramiento del personal de evaluación y será responsable del nombramiento de consultores de conformidad con los procedimientos de la FAO.   |   |   |  |  |
| 2.93              | 7.10b   | <b>Garantía de la calidad y refuerzo constante de la función de evaluación:</b><br>a) Refuerzo del mecanismo existente de examen por expertos independientes de los informes principales   | Director de<br>evaluación                         | 2008,<br>primer<br>examen<br>por<br>expertos<br>independientes en<br>2010 | 0                                      | 0<br>Parte del<br>aumento<br>antes<br>mencionado                                   |

| Evaluación: matriz de medidas |   |  |   |                         |  |   |
|-------------------------------|---|--|---|-------------------------|--|---|
| Medidas                       |   |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |   |
| Ref.<br>n.º                   | Recomendaciones<br>derivadas de la<br>EEI de referencia | Medida   |   |                         | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio  |
| 2.94                          |   | b) Examen bienal, por un grupo reducido de expertos independientes, del trabajo realizado para verificar su conformidad con las mejores prácticas y las normas en materia de evaluación - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa  |   |                         |  | en el presupuesto para evaluación                                       |
| 2.95                          | 7.10b   | c) Evaluación de la función de evaluación cada seis años - informe para la Administración y el Consejo junto con las recomendaciones del Comité del Programa   | Comité del Programa y Administración              | 2013 primera evaluación |  | 0<br>Parte del aumento del presupuesto para evaluación antes mencionado |
| 2.96                          | 7.10c   | <b>Aprobación por el Consejo de una política general de evaluación incorporada en una "Carta", incluidas las medidas antes mencionadas, y</b>  | Consejo   | 2009                    | 0                                      | 0   |
| 2.97                          |   | a) El comité de evaluación interna de la FAO interactuará con el Comité del Programa, según proceda.   |   |                         |  |   |
| 2.98                          |   | b) El plan eslabonado de evaluación seguirá siendo aprobado por los órganos rectores tras consultar con el Comité de Evaluación Interna.   |   |                         |  |   |
| 2.990                         |   | c) Los procesos de seguimiento de las evaluaciones se institucionalizarán plenamente, lo que incluirá un sistema de seguimiento independiente y la presentación de informes al Comité del Programa.  |   |                         |  |   |
| 2.100                         |   | d) Todos los informes de evaluación, las respuestas de la Administración y los informes de seguimiento continuarán siendo documentos públicos a disposición de todos los Miembros de la FAO. Asimismo se redoblarán los esfuerzos por debatir los informes y señalarlos a la atención de los miembros de todos los órganos rectores interesados por medio de grupos consultivos y talleres sobre evaluaciones concretas. |   |                         |  |   |
| 2.101                         |   | e) La oficina de evaluación tendrá un papel institucionalizado de asesoramiento a la Administración sobre la programación y presupuestación y sobre la gestión basada en los resultados, a fin de reforzar el ciclo de información y aprendizaje.  |   |                         |  |   |
| 2.102                         | 7.10c   | f) La evaluación estará bien coordinada dentro del sistema de las Naciones Unidas, teniendo en cuenta la labor de la Dependencia Común de Inspección (DCI), y la oficina de evaluación seguirá colaborando estrechamente con el Grupo de las Naciones Unidas sobre Evaluación.   |   |                         |  |   |
| 2.102                         | 7.10c   | Las disposiciones sobre evaluación aprobadas en la Carta se reflejarán en los <i>Textos fundamentales</i>  | Consejo   | 2009                    | 0                                      | 0   |

38) **Auditoría:** Los altos niveles de la auditoría de la FAO deben mantenerse. Los órganos rectores examinarán el plan de trabajo de auditoría interna y la Administración procederá a poner fin a la participación de la Oficina del Inspector General en comités de toma de decisiones dentro de la FAO para limitar posibles conflictos de intereses. El Comité de Auditoría debería presentar sus informes a los órganos rectores por conducto del Comité de

Finanzas y estar disponible para atender las consultas de los órganos rectores según sea apropiado.

**Auditoría: Matriz de medidas**

|       |      |   |                            |                  |   |     |
|-------|------|---|----------------------------|------------------|---|-----|
| 2.103 | 7.9a | En consonancia con la política vigente, la labor de la Oficina del Inspector General se ampliará a las principales áreas de riesgo para la Organización, recurriendo a expertos externos según las necesidades.             | Administración             | 2009 en adelante | 0 | 0,3 |
| 2.104 | 7.9b | El Comité de Auditoría:<br>a) Será nombrado por el Director General y estará integrado exclusivamente por miembros externos, sobre los que recaerá un acuerdo del Consejo previa recomendación del Comité de Finanzas (DG). | Administración/<br>Consejo | 2009 en adelante | 0 | 0   |
| 2.105 |      | b) Presentará un informe anual al Consejo por conducto del Comité de Finanzas.  |                            |                  |   |     |
| 2.106 | 7.9f | El Auditor Externo asumirá la responsabilidad por la auditoría de la oficina inmediata del Director General, además de las auditorías realizadas periódicamente por el Inspector General.                                   | Consejo                    | 2010 en adelante | 0 | ?   |

**Nombramiento y mandato del Director General**

39) Se dará publicidad a la convocatoria para el cargo de Director General con gran antelación (las candidaturas, como en la actualidad, serán presentadas únicamente por los Estados Miembros). Se adoptarán medidas rigurosas para asegurar que los candidatos hagan oficialmente una exposición ante el Consejo y la Conferencia y respondan a sus preguntas antes de la elección. El mandato se reducirá a cuatro años, con posibilidad de renovación una sola vez por otro mandato de cuatro años.

**Nombramiento y mandato del Director General: matriz de medidas**

| Medidas   |   |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                                  |
|-----------|---|--|---|-------------------------|--|----------------------------------|
| Ref. n.º. | Recomendaciones<br>derivadas de la EEI<br>de referencia | Medida   |   |                         | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio         |
| 2.107     | 4.20  | Introducir procedimientos y realizar cambios en los <i>Textos Fundamentales</i> a fin de aumentar las oportunidades para que los Miembros de la FAO evalúen a los candidatos al cargo de Director General antes de la elección. En particular:   | Conferencia                                       | 2009 en adelante        | 0                                      | 100 000 una vez cada dos bienios |
| 2.108     |   | a) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán a la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. Los Miembros tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO).   |   |                         |  |                                  |
| 2.109     |   | b) Los candidatos al cargo de Director General se dirigirán al Consejo de la FAO en uno de sus períodos de sesiones no menos de 60 días antes de la Conferencia en la que vaya a celebrarse la elección. En dicho período de sesiones, los miembros y observadores del Consejo tendrán la oportunidad de hacer preguntas a los candidatos (la reunión con los candidatos tiene fines informativos únicamente y no se formularán recomendaciones ni se extraerán conclusiones del debate; los gastos ocasionados a los candidatos correrán por cuenta del presupuesto de la FAO). |   |                         |  |                                  |

|   |
|---|
| <b>Nombramiento y mandato del Director General: matriz de medidas</b> |
|---|

| Medidas  |   |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------|---|--|---|-------------------------|--|--------------------------|
| Ref. n.º | Recomendaciones<br>derivadas de la EEI<br>de referencia | Medida   |   |                         | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 2.110    |   | c) El plazo para que los Estados Miembros presenten candidatos al cargo de Director General se cerrará al menos 60 días antes del período de sesiones del Consejo mencionado <i>supra</i> .  |   |                         |  |                          |
| 2.111    |   | d) Cuando el puesto de Director General esté por quedar vacante, se anunciará no menos de 12 meses antes del cierre del plazo para la presentación de candidaturas, haciendo presente que la responsabilidad de la presentación de las candidaturas corresponde plenamente a los Estados Miembros. |   |                         |  |                          |
| 2.112    |   | e) La Conferencia de la FAO aprobará las cualificaciones deseables para el puesto de Director General.   | Comité de la Conferencia/<br>Conferencia          | 2009                    |  |                          |
| 2.113    | 4.20  | Modificar los <i>Textos fundamentales</i> en lo tocante al mandato del Director General de modo que se establezca en cuatro años con posibilidad de renovación por un cuatrienio más   | Conferencia                                       | 2009                    | 0                                      | 0                        |

### **C. Reforma de los sistemas, programación y presupuestación, cambio de la cultura y reestructuración organizativa**

#### **Reforma de la programación, la presupuestación y del seguimiento basado en los resultados**

40) Con objeto de mejorar el establecimiento de prioridades, la eficacia, la supervisión y el impacto de la labor de la FAO, se proponen reformas sustanciales de la programación y la presupuestación, incluso relativas a la función de los órganos rectores. Las cuotas asignadas y los recursos extrapresupuestarios se administrarán como un programa de trabajo unificado, sujetos al mismo proceso de planificación y supervisión, y se alentará a los donantes de recursos extrapresupuestarios a reducir las aportaciones con un fin determinado y favorecer la financiación común. Se estructurará la documentación relativa a la programación y presupuestación con arreglo a una jerarquía basada en los resultados que será objeto de seguimiento y se evaluará en función de los resultados. El Consejo propondrá el programa de trabajo así como el nivel del presupuesto asignado y proporcionará una estimación de la financiación extrapresupuestaria para la Conferencia (los datos presupuestarios se dividirán entre los presupuestos administrativo y del programa correspondientes a la nueva estructura organizativa). La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio del segundo año de cada bienio, a fin de facilitar la adopción más temprana de una decisión sobre el presupuesto final prorrateado así como la planificación ordenada y la supervisión por parte de los órganos rectores del programa de trabajo definitivo.

#### **Reforma de la programación, la presupuestación y el seguimiento basado en los resultados: matriz de medidas**

| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año  | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|--|--|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |  | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.1            | 7.1,<br>7.2 y<br>3.19         | a) <b>Introducción de documentos revisados sobre el programa y el presupuesto</b> consistentes en las siguientes secciones, que <u>podrán presentarse como un único documento para evitar la repetición</u> y proporcionar una imagen completa (primera aprobación plena en 2009 para el bienio 2010-11): | Conferencia                                    | 2009;<br>conti-<br>nua,<br>primer<br>ciclo<br>comple-<br>to<br>2010-<br>11 |  |                          |

| Medidas        |                               |  | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.2            |                               | <p>i) <b>Marco estratégico</b> con un plazo de 10-15 años y revisado cada cuatro años, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los desafíos en relación con la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural y las personas dependientes, incluidos los consumidores,</li> <li>• Perspectiva estratégica,</li> <li>• las metas de los Estados Miembros,</li> <li>• los objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, incluyendo metas indicativas e indicadores de su consecución (unos 8-12)<sup>6</sup>;</li> </ul>   |  |                             |  |                          |
| 3.3            |                               | <p>ii) <b>Plan a plazo medio</b> válido por cuatro años y revisado cada bienio, que comprenda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos que deberán alcanzar los Estados Miembros y la comunidad internacional con el apoyo de la FAO, de conformidad con el Marco estratégico;</li> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos): un máximo de 80 más o menos incluidas las funciones básicas, que contribuyan a la consecución de los objetivos estratégicos por los Estados Miembros y la comunidad internacional. Respecto de cada resultado de la Organización se especificarán las metas de consecución e indicadores de verificación, se mostrará la contribución de la FAO y se indicará el presupuesto con cargo a las cuotas fijadas y los recursos extrapresupuestarios estimados (las metas podrán depender de la cuantía de los recursos extrapresupuestarios). Se integrarán plenamente las cuestiones de género en el Marco estratégico y en el Plan a plazo medio y dejará de existir el Plan de acción separado.</li> <li>• Ámbitos prioritarios de repercusión que combinan resultados, orientan el uso de los recursos como instrumento de comunicación, y sirven para captar recursos extrapresupuestarios destinados a ámbitos de repercusión fundamentales y mejorar su supervisión.</li> <li>• Funciones básicas de la FAO.</li> <li>• Objetivos funcionales que garanticen que los procesos y la administración de la Organización contribuyan a la realización de mejoras en un marco centrado en los resultados;</li> </ul> |  |                             |  |                          |

<sup>6</sup> Los progresos en los objetivos estratégicos se valorarán principalmente mediante su evaluación pues no pueden ser objeto de un seguimiento habitual rentable en relación con el rendimiento.

| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.4            |                               | <p>iii) <b>Programa de Trabajo y Presupuesto</b>, que abarcará un solo bienio, y en el que se dividirá el presupuesto entre un presupuesto administrativo y un presupuesto del programa presentados en un marco centrado en los resultados, y comprenderá:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marco de resultados de la Organización (efectos) de conformidad con el Plan a plazo medio, incluida la responsabilidad de la Organización para cada resultado;</li> <li>• Cuantificación de los costos para todas las obligaciones y todos los resultados de la Organización,</li> <li>• Cálculo de los aumentos de costos y los ahorros por eficiencia previstos,</li> <li>• Provisiones para obligaciones a largo plazo, o que no cuenten con la financiación necesaria y fondos de reserva,</li> <li>• Proyecto de resolución sobre el programa y el presupuesto.</li> </ul> <p>iv) El resumen del Programa de Trabajo y Presupuesto se eliminará en vista de la interacción constante de los órganos rectores en el proceso de elaboración del programa</p> |  |                             |  |                          |

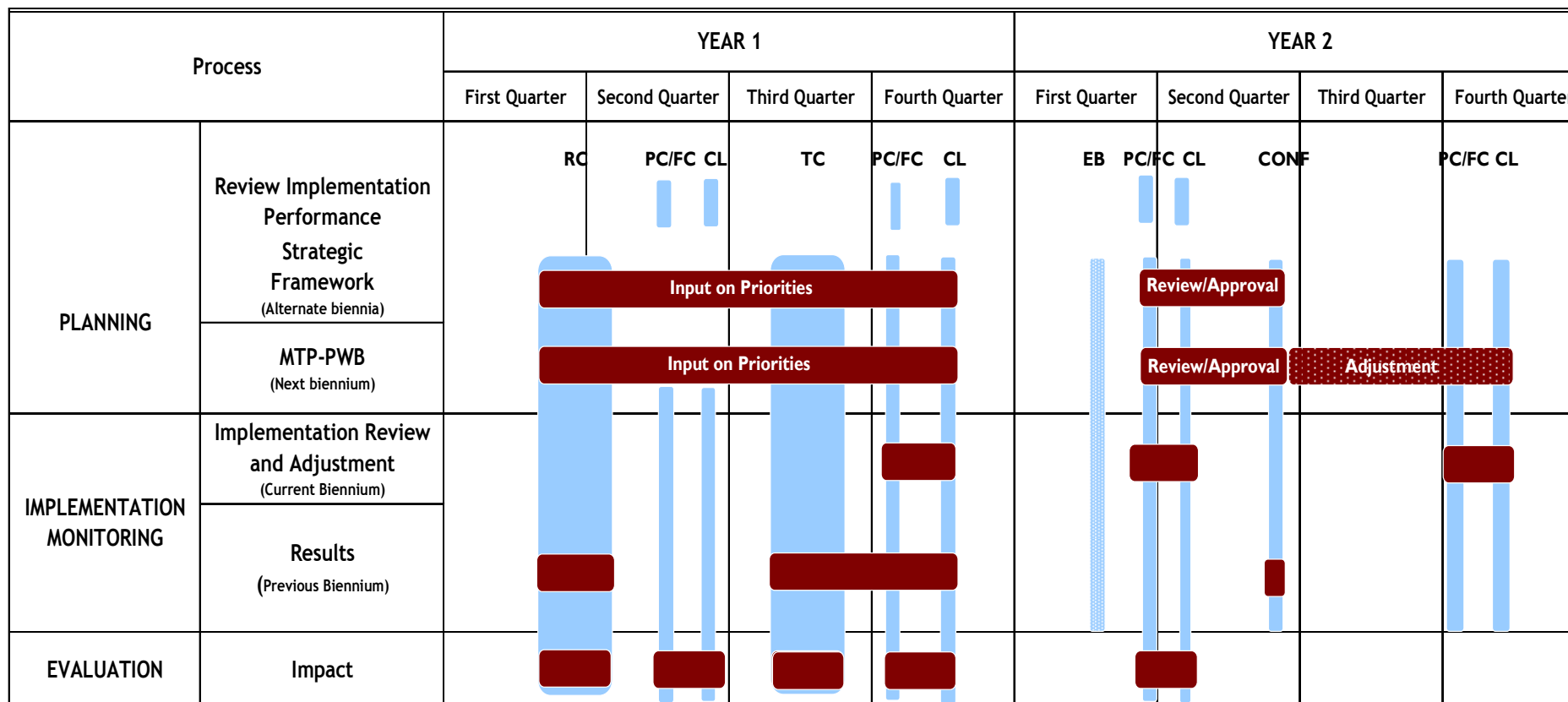


| Medidas        |                               |  | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año   | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|--|--|---|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |   | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.5            | 7.5                           | <b>b) Introducción de un sistema revisado de seguimiento de los resultados de la ejecución y gestión centrada en los resultados y de un nuevo informe al respecto:</b> Cada informe abarcará el bienio anterior y tratará la ejecución, así como las metas y los indicadores de los resultados e indicadores de la eficiencia relativos a los objetivos funcionales. Este informe sustituirá al actual informe sobre la ejecución del programa   | Consejo  | Primer informe en 2011, posteriormente cada bienio  |  |                          |
| 3.6            | 7.3                           | <b>c) Introducción de un ciclo revisado de preparación y adopción de decisiones por parte de los órganos rectores (véase la tabla 1 más abajo para el orden de sucesión).</b> La fecha de la Conferencia de la FAO se adelantará a junio, a partir de 2011, con un cambio en consecuencia de las fechas de todas las demás reuniones (el Consejo se reunirá en septiembre de 2009 a fin de preparar la Conferencia, en consonancia con el nuevo ciclo). Se introducirá el siguiente ciclo completo <b>a partir de 2010</b> (para la dotación presupuestaria en relación con el número y los días de reuniones, véase B – Reforma de la estructura de Gobierno):  | Conferencia                                    | Decisión en 2009. Primer ciclo completo 2010-11 y después continuará en bienios posteriores |  |                          |
| 3.7            |                               | <p>i) <u>Primer año del bienio</u> (con al menos dos reuniones del Consejo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• los comités técnicos examinarán y harán recomendaciones, respecto de las esferas comprendidas en su mandato, sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda posible evaluación pertinente,</li> <li>◆ prioridades y resultados previstos en el Plan a plazo medio, incluidas las áreas de gobernanza mundial, y ajustes sugeridos para el bienio sucesivo;</li> </ul> </li> <li>• Las Conferencias Regionales, respecto de sus regiones, examinarán y formularán recomendaciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el rendimiento de la FAO en relación con su contribución a los resultados con arreglo a los indicadores de rendimiento, incluida toda posible evaluación pertinente,</li> <li>◆ las prioridades y los resultados previstos en el marco del Plan a Plazo Medio, proponiendo ajustes para el siguiente bienio,</li> <li>◆ cuestiones de política para la región que hayan de ser consideradas a nivel mundial o mediante medidas adicionales a nivel regional;</li> </ul> </li> <li>• el Consejo, el Comité del Programa y el Comité de Finanzas respecto de sus ámbitos de mandato, examinarán y tomarán decisiones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ el informe sobre los resultados de ejecución en el bienio anterior, incluido el rendimiento con arreglo a los indicadores,</li> <li>◆ las principales evaluaciones, y</li> <li>◆ los resultados presupuestarios y de ejecución durante el segundo semestre del año;</li> <li>◆ cualesquiera ajustes necesarios al Programa de Trabajo y Presupuesto acordado;</li> <li>◆ la aprobación previa de las reasignaciones solicitadas entre capítulos;</li> </ul> </li> </ul> |  |   |  |                          |

| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.8            |                               | ii) <u>Segundo año del bienio</u> (con al menos dos y probablemente tres reuniones principales del Consejo): <ul style="list-style-type: none"> <li>• A lo largo del año los Comités del Programa y de Finanzas así como el Consejo volverán a examinar y tomarán decisiones sobre los ajustes necesarios en el Programa de Trabajo y Presupuesto acordado y aprobarán por anticipado cualquier solicitud de reasignación entre capítulos,</li> <li>• De enero a marzo: el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán el Plan a plazo medio y el Programa de Trabajo y Presupuesto propuestos y, cada dos bienios, el Marco estratégico,</li> <li>• De enero a marzo: se celebrará una reunión oficiosa –que no formará parte del ciclo de reuniones de los órganos rectores– de Miembros interesados y otros posibles asociados y donantes de fondos extrapresupuestarios, para intercambiar información sobre las necesidades de financiación extrapresupuestaria, especialmente en relación con los ámbitos prioritarios de repercusión,</li> <li>• Entre marzo y abril: El Consejo hará recomendaciones explícitas a la Conferencia respecto del Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto,</li> <li>• Junio: La Conferencia aprobará el Marco de resultados y los aspectos presupuestarios, con inclusión de la cuantía del presupuesto, y</li> <li>• De septiembre a noviembre: en caso necesario el Comité del Programa, el Comité de Finanzas y el Consejo examinarán y aprobarán los posibles cambios del Marco de resultados y las consignaciones presupuestarias como consecuencia de la decisión de la Conferencia sobre la cuantía del presupuesto.</li> </ul> |  |                             |  |                          |
| 3.9            | 7.3                           | d) Introducir los cambios necesarios en los <i>Textos fundamentales</i> en relación con el ciclo programático y presupuestario, incluido el calendario de los períodos de sesiones de los órganos rectores  | Conferencia                                    | 2009                        |  |                          |
| 3.10           | 8.17                          | e) Además de la cuenta de capital y el Programa de Cooperación Técnica (PCT), introducir disposiciones para permitir el arrastre de hasta un 5 % del presupuesto prorrateado de un bienio a otro, con objeto de regularizar los ingresos y gastos y de esa forma reducir el número de transacciones poco económicas e ineficientes  | Conferencia                                    | 2009                        |  |                          |

Gráfico 1

Schedule for Governing Body Input and Oversight Under  
The Reformed Programming, Budgeting and Results Based Monitoring Systems



|                                 |   |   |  |             |                  |
|---------------------------------|---|---|--|-------------|------------------|
| Legend: RC: Regional Conference | TC: Technical Committees of Council<br>MTP Medium-Term Plan | PC: Programme Committee<br>PWB Programme of Work and Budget | FC: Finance Committee<br>EB: Extra-Budgetary | CL: Council | CONF: Conference |
|---------------------------------|---|---|--|-------------|------------------|

### **Movilización de recursos y estrategia de gestión**

Las cuotas asignadas serán complementadas por contribuciones extrapresupuestarias en el marco de una estrategia integrada de movilización y gestión de recursos para apoyar las prioridades acordadas en los objetivos estratégicos. De este modo se facilitará tanto la supervisión a cargo de los órganos rectores como un mayor enfoque e impacto, y se reconocerá a un tiempo que las contribuciones extrapresupuestarias no están plenamente aseguradas (véase también el párrafo 15). Se facilitará igualmente una mayor predecibilidad de los recursos extrapresupuestarios mediante un aumento de la financiación conjunta y del programa (diferenciada de la financiación de proyectos) y se reducirán los costos de transacción. Los elementos constitutivos esenciales de la estrategia incluirán:

- a) las áreas seleccionadas por los Órganos Rectores como parte integrante del proceso de planificación a medio plazo en las que se centran los recursos extrapresupuestarios:
  - Ámbitos prioritarios de repercusión (APR)
  - Prioridades de desarrollo de los países definidas en los marcos nacionales de prioridades a medio plazo
  - Programas regionales y subregionales
- b) una serie de medidas para mejorar la gestión de las cuotas asignadas<sup>7</sup>.

#### **Estrategia de gestión y movilización de recursos: matriz de medidas**

| Medidas           |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final                | Inicio-<br>final del<br>año                     | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|-------------------------------|--|---|---|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |   |   | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.11              | 7.6                           | Para complementar las cuotas asignadas, los recursos extrapresupuestarios previstos se integrarán en el proceso de programación y presupuestación, incluida la definición de los ámbitos prioritarios de repercusión, y reconociendo que la financiación extrapresupuestaria no es plenamente predecible (véanse también los párrafos 15 y 40), y: | Periodo<br>extraordinario de<br>sesiones de la<br>Conferencia | Decisión<br>en<br>2009 y<br>después<br>continuo |  |                          |
| 3.12              |                               | a) revisar, por el Consejo, los planes para la aplicación y los resultados de los recursos extrapresupuestarios en un marco integrado sobre la base de las conclusiones y recomendaciones de los Comités del Programa y de Finanzas, asegurando que se movilizan recursos para apoyar las prioridades acordadas de la Organización;                |   |   |  |                          |

<sup>7</sup> Los mecanismos prácticos serán elaborados con más detalle por la Administración en 2009 por conducto del Comité de la Conferencia para el Seguimiento con el asesoramiento y las aportaciones apropiados del Comité del Programa y el Comité de Finanzas.

| Medidas           |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|-------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.13              |                               | b) poner en marcha una estructura de gestión de los recursos extrapresupuestarios y las cuotas que asigne la estrategia, la política, la gestión y la coordinación generales de la movilización de recursos, incluyendo las relaciones con los donantes en materia de política, a una Oficina central de Estrategia, Planificación y Gestión de Recursos con competencias descentralizadas a todos los niveles dentro del marco coordinado para la movilización de recursos, en particular a nivel regional y nacional con inclusión de una pequeña unidad en el departamento de la Organización encargado de la cooperación técnica que ayudará a las oficinas descentralizadas y las unidades operacionales a mantener el contacto con los donantes <sup>8</sup> ; |  |                             |  |                          |
| 3.14              |                               | c) esforzarse por establecer nuevas asociaciones, entre otras con fundaciones privadas;  |  |                             |  |                          |
| 3.15              |                               | d) someter a examen permanente las medidas de eficiencia y el costo de los servicios de apoyo a los trabajos financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios para garantizar que no haya subvenciones cruzadas entre las fuentes de fondos.  |  |                             |  |                          |
| 3.16              | 4.6                           | Examinar tratados, convenios, acuerdos y organismos e instrumentos similares establecidos en virtud de los artículos VI, XIV y XV de la Constitución de la FAO con miras a que desarrollen un mayor grado de autofinanciación gracias a sus miembros (véase también la medida 2.80). Presentar informes al Consejo y a las partes en los acuerdos  | Consejo y partes en el acuerdo                 | 2010-12                     |  |                          |
| 3.18              | 8.16                          | Introducir medidas para fomentar el pago puntual, evitar los atrasos y administrar los recursos disponibles, teniendo en cuenta las recomendaciones del Comité de Finanzas, con inclusión de:  | Conferencia/Consejo                            | Decisión en 2008            |  |                          |
| 3.19              |                               | a) un examen anual por el Consejo sobre la base de un informe del Comité de Finanzas de la situación de la demora en los pagos y los atrasos y sus consecuencias para la liquidez de la Organización   |  | y aplicación                |  |                          |
| 3.20              |                               | b) la publicación de informes con carácter destacado en el sitio web público principal de la FAO sobre la situación de los pagos a tiempo y demorados así como de los atrasos por país   |  | continúa a partir de 2009   |  |                          |
| 3.21              |                               | c) el mantenimiento de la actual política de endeudamiento responsable para facilitar el flujo de caja.  |  |                             |  |                          |

### ***El Programa de Cooperación Técnica***

41) El Programa de Cooperación Técnica es un programa central de la Organización que le permite proporcionar insumos técnicos catalizadores a Estados Miembros que son países en desarrollo. Los miembros reafirmaron pues su compromiso a incrementar tanto la cuantía como la proporción de los recursos totales de la Organización procedentes de las cuotas asignadas destinadas al PCT, con sujeción a la auditoría y evaluación *ex post*. Dejará por completo de usarse como fondo de reserva frente a pagos insuficientes, como cualquier otro programa de la Organización. La responsabilidad por las consignaciones del PCT se encomendará a los Representantes Regionales y, en el plano nacional, a los Representantes de

<sup>8</sup> La distribución precisa de responsabilidades y los mecanismos organizativos serán elaborados con más detalle tras la consideración del informe sobre el Examen exhaustivo con el asesoramiento apropiado del Comité de Finanzas.

la FAO.

|   |
|---|
| <b>Programa de Cooperación Técnica: matriz de medidas</b> |
|---|

| Medidas           |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final                | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|-------------------------------|--|---|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |   |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.22              | 3.2 c<br>y 7.8                | Asignación de recursos del PCT a las regiones bajo la autoridad de los Representantes Regionales, con excepción de un 15 % que se mantiene bajo la autoridad del Departamento de Cooperación Técnica, para su uso en situaciones de emergencia, y un 3 % para proyectos interregionales.   | Periodo<br>extraordinario de<br>sesiones de la<br>Conferencia | Deci-<br>sión en<br>2008    |  |                          |
| 3.23              |                               | El Consejo examinará cada cuatro años la distribución indicativa entre las regiones acordada (como se indica a continuación), en consonancia con el ciclo de planificación a plazo medio: África, 40 %; Asia y el Pacífico, 24 %; América Latina y el Caribe, 18 %; Europa, 10 %; Cercano Oriente, 8 %. Los países desarrollados pueden recibir fondos del PCT pero a título íntegramente reembolsable |   |                             |  |                          |
| 3.24              | 3.2 c<br>y 7.8                | El ciclo de proyectos del PCT y las directrices para su aprobación se examinarán en 2009, para aclarar en mayor grado las directrices del Consejo ya aprobadas y especificar:  | Comité del<br>Programa/<br>Consejo                            | 2009 o<br>2010              |  |                          |
| 3.25              |                               | a) la reafirmación de la prioridad de los PMA, PDA, PEI y los Estados sin litoral;   |   |                             |  |                          |
|                   |                               | b) reafirmar las prioridades, incluso con de los países menos adelantados; los países de bajos ingresos con déficit de alimentos; los pequeños Estados insulares y los Estados sin litoral;  |   |                             |  |                          |
|                   |                               | c) criterios de aprobación, incluida la convergencia de las necesidades de los países y de los objetivos estratégicos de la FAO y los resultados de la Organización acordados;   |   |                             |  |                          |
| 3.26              |                               | d) especificar la información mínima que deben proporcionar los países para que se considere su solicitud;   |   |                             |  |                          |
| 3.27              |                               | e) clarificar el ciclo de proyectos especificando los pasos y  |   |                             |  |                          |
| 3.28              |                               | f) y responsabilidades de aprobación en cada fase del proceso, reduciendo el número de pasos y delegando competencias en las oficinas descentralizadas al nivel más bajo posible;  |   |                             |  |                          |
| 3.29              |                               | g) especificar claramente los plazos para cada fase del proceso a fin de que los administradores pudieran hacerse responsables.  |   |                             |  |                          |
| 3.30              |                               | No existirá un criterio universal respecto de la proporción de fondos del PCT destinada a proyectos regionales y subregionales, ya que varía de región a región  |   |                             |  |                          |

### ***Cambio cultural institucional***

42) El CoC-EEI llegó a la conclusión de que el cambio de la cultura era fundamental para el éxito de la reforma de la FAO y constituía un proceso a largo plazo para el que eran precisos un alto nivel de participación y una mejora de la comunicación horizontal y vertical. El cambio de cultura está estrechamente relacionado con la política de recursos humanos y con una cultura de responsabilidad, rendición de cuentas e incentivos. El CoC-EEI acogió con agrado el establecimiento por la Administración de un equipo de cambio de la cultura, en un proceso dirigido por el Director General Adjunto.

|   |
|---|
| <b>Cambio de la cultura en la Secretaría de la FAO: matriz de medidas</b> |
|---|

| Medidas           |                                  |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|----------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>reco-<br>s. de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.33              | 6.2                              | Preparar el mandato de un facilitador externo y del equipo del cambio, y nombrarlos | Administración                                 | 2008-09                     |  |                          |
| 3.34              | 6.1 y<br>6.2                     | Elaboración de la perspectiva interna   | Administración                                 | 2008-09                     |  |                          |
| 3.35              | 6.1 y<br>6.2                     | Aplicación de la visión   | Administración                                 | 2008 en<br>adelan-<br>te    |  |                          |

### Ética

43) El CoC-EEI acogió con agrado el nombramiento de un Oficial de ética y el posterior establecimiento de un Comité de Ética.

#### Ética: matriz de medidas

| Medidas           |                                  |  | Respon-<br>sabilidad para la<br>decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|-------------------|----------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>reco-<br>s. de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.36              | 7.9g                             | Nombramiento de un Oficial de ética, funcionamiento de la oficina y formación del personal   | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.37              | 7.9g                             | Examen del mandato y la composición propuesta del Comité de Ética por el Comité de Finanzas y el CCLM  | Comité de<br>Finanzas y CCLM                   | 2009                        |  |                          |
| 3.38              | 7.9g                             | Nombramiento de los miembros del Comité de Ética y comienzo de su labor  | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.39              | 7.9g                             | Examen por el Consejo del informe anual o bienal del Comité de Ética sobre la base de las conclusiones y recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y el Comité de Finanzas | Consejo  | 2010 en<br>adelan-<br>te    |  |                          |

### Reforma de los sistemas administrativos y de gestión

44) **Planteamiento del riesgo:** Hubo acuerdo en que se pasara de los controles previos a los controles a posteriori, y en la repercusión negativa de los controles y la falta de delegación sobre la motivación del personal. Debería realizarse un estudio de evaluación y gestión del riesgo, comenzando en 2009. Se exhortó a la Administración a realizar progresos rápidos no solo respecto de cuestiones administrativas sino también en otras esferas relativas a la delegación, la simplificación de los procedimientos y una mayor flexibilidad, y a introducir estos cambios en su programa de acción temprana.

45) **El examen exhaustivo y otras mejoras administrativas y financieras:** El examen exhaustivo se ha encargado a la empresa de consultoría Ernst and Young y abarcará todos los aspectos de la prestación de servicios administrativos, la contratación, las compras, la gestión y los sistemas financieros, los recursos humanos y los sistemas de tecnología de la información y de comunicaciones.

**Las recomendaciones del CoC-EEI con respecto al primer informe relativo al examen exhaustivo se presentarán por separado en una adición a este Plan inmediato de acción que se finalizará en octubre de 2008.**

46) Además del examen exhaustivo, el CoC-EEI ha hecho hincapié en que son necesarios una cultura y un sistema para aprovechar las mejoras resultantes de los cambios en los modelos y prácticas de actividad y, de esa forma, asegurar que las mejores prácticas continúen aplicándose en el futuro. Se ha acordado con la Administración un programa de acción temprana para iniciar su aplicación inmediata.



## Reforma de los sistemas administrativos y de gestión: matriz de medidas

| Medidas  |                            |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|--|----------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>ref.  | Ref.<br>recs. de<br>la EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| <b>Resumen de la acción temprana de la Administración, que comprende:</b>                  |                            |   |  |                             |  |                          |
| 3.40   | 8.4<br>8.3 y               | a) la delegación de autoridad desde la Oficina del Director General respecto de medidas relativas a recursos humanos;   | Administración                                 | 2008-09                     |  |                          |
| 3.42   | 8.10<br>8.10               | b) la delegación de facultades respecto de las compras, y autoridad para las cartas de acuerdo a nivel de las divisiones y en las oficinas descentralizadas;  |  |                             |  |                          |
| 3.43   | 8.10                       | c) la racionalización de los procedimientos de viaje;   |  |                             |  |                          |
| 3.44   |                            | d) compras locales en casos de emergencia;  |  |                             |  |                          |
| 3.45   | 8.10                       | e) la apertura de cuentas de efectivo para operaciones, con carácter temporal, sobre el terreno.  |  |                             |  |                          |
| 3.46   |                            | f) la instalación de una versión "de campo" de Oracle adaptada a las necesidades de las representaciones de la FAO. Nota: algunas de estas medidas se completarán antes del período extraordinario de sesiones de la Conferencia; otros asuntos importantes que entrañarán costos después de la Conferencia se reflejan más adelante (por ejemplo el examen exhaustivo y la gestión del rendimiento).   |  |                             |  |                          |
| <b>Cambio de los <i>Textos fundamentales</i> para facilitar la delegación de autoridad</b> |                            |   |  |                             |  |                          |
| 3.47   | 8.1                        | Revisar los <i>Textos fundamentales</i> a fin de estipular que, de conformidad con el principio acordado de delegación de autoridad en el nivel más bajo apropiado, el Director General podrá delegar la autoridad y responsabilidad finales por áreas específicas de trabajo y acción en oficiales designados y dicha delegación se reflejará en el Manual de la FAO y las descripciones de los puestos publicadas. Cuando proceda, el Director General podrá decidir también que el oficial en cuestión sea directamente responsable de esa autoridad ante los órganos rectores | Consejo/Confe-<br>rencia                       | 2009                        |  |                          |
| <b>Seguimiento del examen exhaustivo:</b>  |                            |   |  |                             |  |                          |
| 3.48   | 8.1                        | Realización del examen exhaustivo   | Administración                                 | 2008-09                     |  |                          |
| 3.49   |                            | Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas  | Administración/<br>Consejo                     | 2009                        |  |                          |
| 3.50   |                            | Preparación del plan de acción para el seguimiento  | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.51   |                            | Examen por los órganos rectores del Plan de acción para el seguimiento  | Consejo  | 2009                        |  |                          |
| 3.52   |                            | Aplicación del Plan de acción   | Administración                                 | 2010 en<br>adelan-<br>te    |  |                          |
| Marco de gestión de riesgos a escala de la Organización:                                   |                            |   |  |                             |  |                          |
| <b>Marco institucional de gestión de riesgos</b>   |                            |   |  |                             |  |                          |
| 3.53   | 8.15                       | Acuerdo del Comité de Finanzas sobre los objetivos de un estudio amplio de la gestión de riesgos a escala de la Organización en el que se aborden todas las formas de riesgo, incluso, pero no solo, los riesgos financieros  | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009                        |  |                          |
| 3.54   |                            | Adjudicación del contrato externo para el estudio   | Administración                                 | 2009-<br>2010               |  |                          |
| 3.55   |                            | Examen del informe final por la Administración, el Consejo y el Comité de Finanzas  | Administración/<br>Consejo                     | 2011                        |  |                          |
| 3.56   |                            | Preparación del plan de acción para el seguimiento  | Administración                                 | 2011                        |  |                          |
| 3.57   |                            | Examen por el Consejo y el Comité de Finanzas del Plan de acción para el seguimiento  | Consejo  | 2011                        |  |                          |

| Medidas     |                                |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------|--------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>ref. | Ref.<br>recom.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.58        |                                | Plena aplicación de la estructura y sistemas de gestión de riesgos a escala de la Organización | Administración                                 | 2012 en adelante            |  |                          |

### ***Publicación en todos los idiomas de la Organización***

47) El CoC-EEI consideró esencial que la Organización mejorase la disponibilidad de sus publicaciones para los usuarios, incluidos diferentes grupos lingüísticos. Asimismo debe lograr que se proporcionen buenas traducciones con el menor costo posible.

#### **Publicación en todos los idiomas de la Organización: matriz de medidas**

| Medidas           |                                |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|--------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recom.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.60              | 3.6                            | Se reservará un presupuesto para publicaciones técnicas (impresas y en la web) en cada uno de los idiomas de la FAO. Un grupo de usuarios de documentación técnica en cada idioma decidirá la utilización de los recursos para traducción (adicionales al presupuesto existente para la documentación de las reuniones principales) | Administración                                 | 2010 en adelante            |  |                          |
| 3.61              | 3.6                            | Se incrementará el número de copias impresas de los documentos técnicos que se proporciona a los países menos adelantados y las decisiones sobre las prioridades respecto de los documentos serán adoptadas por los mismos grupos   | Administración                                 | 2010 en adelante            |  |                          |
|                   |                                | Se crearán sitios web gemelos del sitio web de la FAO para el árabe y el chino  | Administración                                 | 2010 en adelante            |  |                          |
| 3.62              |                                | De acuerdo con las conclusiones del examen exhaustivo, se introducirán mejoras para contar con traducciones de calidad y oportunas a ser posible con menores costos   | Administración                                 | 2010 en adelante            |  |                          |

### ***Políticas de recursos humanos y prácticas al respecto***

48) El CoC-EEI destaca el valor de los recursos humanos de la FAO, que constituyen el principal activo de la Organización y proporcionan la totalidad de su apoyo técnico a los Estados Miembros. En la estrategia elaborada por la Administración se presentaba una perspectiva que es preciso convertir a continuación en un plan de acción concreto. Aunque los resultados detallados del examen exhaustivo ayudarán a refinar el plan, se introducirán mejoras inmediatas, paralelamente a la realización del citado examen, de conformidad con el plan. El Consejo, con el apoyo del Comité de Finanzas, revisará activamente la política y las prácticas de recursos humanos.

**Las recomendaciones del CoC-EEI con respecto al primer informe relativo al examen exhaustivo se presentarán por separado en una adición a este Plan inmediato de acción que se finalizará en octubre de 2008.**

**Políticas y prácticas en materia de recursos humanos: matriz de medidas**

| Medidas           |                               |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD)       |                          |
|-------------------|-------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>reco.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                                    | Recurrente<br>por bienio |
| 3.63              | 8.5                           | Manteniendo los criterios básicos de selección del personal y los consultores en función del mérito, aplicar una política eficaz de representación geográfica y equilibrio entre los sexos, especialmente respecto de los países en desarrollo. | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.64              | 8.8                           | Introducir un conjunto de medidas a fin de aumentar la capacitación del personal, incluso sobre gestión   | Administración                                 | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.65              | 8.2                           | Establecer una política de rotación basada en incentivos en la Sede y entre la Sede y las oficinas descentralizadas, con criterios claros   | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.66              | 8.2                           | Establecer un sistema homogéneo y coherente para la contratación y la formación de jóvenes profesionales, especialmente de países en desarrollo. El sistema comprenderá el programa de pasantías  | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2010,<br>continua           |  |                          |
| 3.67              | 8.4                           | Descentralizar y delegar la capacidad de decisión en el marco de políticas y requisitos claros, incluida la delegación de mayor autoridad desde la Oficina del Director General y por parte de la Administración superior                       | Administración                                 | 2008,<br>continua           |  |                          |
| 3.68              | 8.4                           | Mayor publicidad de las vacantes de la FAO  | Administración                                 | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.69              | 8.4                           | Dar plena transparencia a la selección y contratación de todo el personal superior y FAOR   | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2008,<br>continua           |  |                          |
| 3.70              | 8.4                           | Revisar los perfiles de competencias de los representantes regionales, los coordinadores subregionales y los FAOR, incluidas competencias en materia de gestión y apoyo para las políticas  | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.71              | 8.3                           | Introducir la transparencia y una política basada en la selección competitiva en relación con la contratación de consultores, con medidas encaminadas a conceder atención a la representación geográfica y el equilibrio entre los sexos        | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009                        |  |                          |
| 3.72              | 8.3                           | Racionalizar el uso de jubilados de la FAO, que no podrán ser contratados hasta seis meses después de su jubilación de la FAO, como mínimo  | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.72              | 8.3                           | Los consultores, incluidos los jubilados de la FAO, no serán empleados para cubrir puestos vacantes a largo plazo como medio para reducir los gastos  | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.73              | 8.7                           | Introducir un sistema objetivo de evaluación del personal que ponga en relación el rendimiento del personal y los objetivos de la Organización, basado en objetivos realistas de rendimiento y criterios objetivos de evaluación                | Administración/<br>Comité de<br>Finanzas       | 2009                        |  |                          |
| 3.74              | 6.15 y<br>8.3                 | Introducir la doble clasificación de los puestos de P-5/D-1 y D-1/D-2   | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.75              | 8.2                           | Mejorar los sistemas de Oracle con objeto de: i) hacer más fácil la extracción de datos y su análisis; ii) respaldar una gestión sustantiva del personal, en lugar de la mera tramitación de transacciones                                      | Administración                                 | 2010                        |  |                          |
| 3.76              | 8.3c                          | Establecer un fondo de redistribución del personal, financiado inicialmente con recursos extrapresupuestarios y posteriormente por medio de una proporción de los gastos de personal  | Consejo  | 2009                        |  |                          |
| 3.77              | 4.8e                          | Mejorar la supervisión por la gobernanza de todos los aspectos relativos a las políticas de recursos humanos por conducto del Comité de Finanzas incluido el uso de consultores   | Consejo/<br>Comité de<br>Finanzas              | 2010                        | Tratado en la sección<br>sobre la gobernanza |                          |

| Medidas           |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|-------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.78              | 8.3d                          | Medidas de los órganos rectores y la Administración para asegurar que se produzcan cambios en el sistema común de las Naciones Unidas<br>a) preparar propuestas de cambios en el sistema común<br>b) presentar los cambios a las Naciones Unidas | Consejo y<br>Administración                    | 2010                        |  |                          |

### ***Reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia***

#### **Funcionamiento como organización**

49) Las oficinas descentralizadas y la Sede trabajarán como una organización efectivamente integrada, por medio de la descentralización de la autoridad, el establecimiento de redes y la plena participación de las oficinas descentralizadas en el proceso general de adopción de decisiones de la FAO. Igualmente, la Sede se organizará en un número menor de unidades con un enfoque mucho más integrado de los programas y líneas de responsabilidad más claras. Este cambio de la cultura subyace a muchos de los cambios y las medidas examinados más adelante.

#### **Oficinas descentralizadas y presencia de los países**

50) No puede insistirse demasiado en la importancia de que la FAO cuente con una fuerte presencia descentralizada a fin de contribuir en un marco centrado en los resultados al logro de los objetivos estratégicos de la Organización. Dicha presencia es esencial para proporcionar servicios a los Miembros con flexibilidad y crear un flujo efectivo de información en cuanto organización poseedora de saberes. La descentralización irá acompañada de la delegación de responsabilidad unida a la obligación de rendir cuentas. En común con el conjunto de la FAO, las oficinas y el personal descentralizados estarán sujetos a la evaluación del rendimiento con arreglo a los resultados.

51) La descentralización efectiva depende de un equilibrio apropiado entre costos administrativos y gastos en programas y entre la Sede y las oficinas sobre el terreno y localidades estratégicamente seleccionadas. La situación actual, con un presupuesto insuficiente para garantizar la dotación constante de personal en las oficinas en los países, es insostenible y no puede permitirse que siga habiendo un déficit estructural. Las oficinas se adaptarán específicamente a las necesidades de los países y regiones concretos y se racionalizará su cobertura basándose en criterios claros respecto de la asignación de recursos y los efectos en materia de desarrollo en el plano nacional. La mejora y la racionalización de los servicios descentralizados procederán por lo tanto en un marco que, sin menoscabar las capacidades de la Sede, garantice recursos adecuados para las capacidades tanto de las oficinas descentralizadas como de la Sede.

|   |
|---|
| <b>Descentralización: matriz de medidas</b> |
|---|

| Medidas           |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final       | Inicio-<br>final del<br>año         | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|-------------------|-------------------------------|--|--|-------------------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>reco.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                                     | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
|                   |                               | El Comité del Programa y el Comité de Finanzas prestarán apoyo al Consejo para ejercer la supervisión de las políticas respecto de todos los aspectos de la descentralización incluida en particular la aplicación del Plan inmediato de acción  | Consejo,<br>Comités del<br>Programa y de<br>Finanzas | 2009 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.79              |                               | Organizar reuniones de la Administración superior de modo que los representantes regionales (ADG/RR) puedan participar a través de un enlace audiovisual   | Administración                                       | 2008 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.81              | 6.20                          | Transferir a los ADG/RR la línea principal de rendición de cuentas de los funcionarios técnicos descentralizados de las oficinas regionales o, cuando sea más procedente en relación con el personal subregional, a los coordinadores subregionales  | Administración                                       | 2010 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.82              | 6.19                          | Hacer que los ADG/RR participen plenamente en la programación y la presupuestación (véase asimismo más arriba <a href="#">6.1</a> )  | Administración                                       | 2008 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.83              | 6.20                          | Transferir a los ADG/RR las responsabilidades respecto del presupuesto y el programa de los funcionarios técnicos destinados en las oficinas regionales  | Administración                                       | 2010 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.84              | 6.20                          | Transferir a los ADG/RR la responsabilidad principal por los aspectos técnicos y sustantivos de la supervisión de las representaciones de la FAO, con una estructura de rendición de cuentas por conducto del coordinador subregional, cuando proceda. Una unidad en la oficina responsable de las operaciones se ocupará de la coordinación general, el enlace entre las regiones, etc. | Administración                                       | 2009 en<br>adelan-<br>te            |  |                          |
| 3.85              | 6.19                          | Revisar todas las facultades delegadas en las oficinas descentralizadas y los procedimientos de control (véase asimismo más arriba)  | Administración                                       | 2009,<br>termina<br>ción en<br>2011 |  |                          |
| 3.86              | 6.21                          | Eliminar las responsabilidades administrativas de las oficinas subregionales para permitirles funcionar enteramente como unidades de apoyo técnico a los países de la subregión  | Administración                                       | 2009,<br>termina<br>ción en<br>2010 |  |                          |

| Medidas           |                               |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final   | Inicio-<br>final del<br>año  | Costo o ahorro (en millones<br>de USD)                        |                          |
|-------------------|-------------------------------|---|--|--|---|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |  | Inversión   | Recurrente<br>por bienio |
| 3.87              | 6.22                          | Diferenciar claramente las oficinas bien establecidas y todo plan de crear otras nuevas para racionalizar la cobertura de las oficinas en los países de acuerdo con los resultados de un examen realizado aplicando los criterios acordados, teniendo en cuenta ubicaciones actuales y potenciales, la eficiencia, las previsiones de ahorro de costos y los análisis de costos/beneficios. La aplicación de los resultados del examen asegurará que, como mínimo, el déficit estructural se elimina en las Representaciones en los países (FAOR), a través de formas alternativas de presencia en el país, con nuevas reducciones deseables para liberar recursos con el fin de mejorar el funcionamiento de las oficinas descentralizadas. Criterios que se aplicarán:<br>a) tamaño del programa de la FAO (ratio indicativo entre los costos de las oficinas y el tamaño del programa 1:3);<br>b) compromiso con un programa de la FAO (marcos nacionales de prioridades a medio plazo elaborados en parte con la FAO);<br>c) magnitud y niveles pobreza de la población dependiente de la agricultura;<br>d) prioridad a los países menos adelantados;<br>e) potencial de la agricultura en el crecimiento económico;<br>f) facilidad de proporcionar los servicios desde otro país;<br>g) posibilidad de establecer representaciones compartidas o plenamente conjuntas con el Sistema de las Naciones, en particular con otros organismos con sede en Roma, y otras organizaciones regionales, según proceda;<br>h) voluntad de los gobiernos de hacerse cargo de los costos de la presencia de la FAO. | Administración<br>(con informes<br>anuales al<br>Consejo en los<br>que consten los<br>ahorros) | 2009-12<br>2010-12<br>(con<br>examen<br>anual<br>del<br>Consejo<br>y<br>examen<br>general<br>en<br>2012) |   |                          |
| 3.88              | 6.20 y<br>6.21                | Ajustar la composición del personal de las oficinas regionales y subregionales en consonancia con las necesidades prioritarias, examinadas a la luz de las oficinas del sistema de las N.U.   | Administración   | 2009-12  |   |                          |
| 3.89              |                               | Clarificar la cobertura de la Oficina Regional para el Cercano Oriente  | Administración   | 2010   |   |                          |
| 3.90              | 8.4                           | Revisar las descripciones de los puestos, el perfil de competencias (incluida la competencia en materia de políticas), los procedimientos de contratación y evaluación del rendimiento (abiertos y competitivos) relativos a los ADG/RR los coordinadores subregionales y los FAOR (véase asimismo la sección sobre recursos humanos más arriba <a href="#">[e]</a> )   | Administración   | 2009   |   |                          |
| 3.91              | 8.6                           | Introducir puntos de referencia y un sistema de seguimiento del rendimiento basado en informes para las oficinas descentralizadas   | Administración   | 2010   |   |                          |
| 3.92              | 8.8                           | Reforzar la capacitación del personal (véase asimismo la sección sobre recursos humanos más arriba <a href="#">[e]</a> )  | Administración   | 2009   | Tratado en la sección<br>sobre recursos<br>humanos más arriba |                          |

### Estructura de la sede

**Las recomendaciones del CoC-EEI con respecto al primer informe relativo al examen exhaustivo se presentarán por separado en una adición a este Plan inmediato de acción que se finalizará en octubre de 2008. El modelo operativo de alto nivel derivado del examen exhaustivo puede tener repercusiones particulares en la estructura de la Sede.**

52) En 2009 se iniciará una reestructuración general de la Sede que deberá completarse para 2012. Se conseguirán ahorros recurrentes mediante la reestructuración que se destinarán a realizar la labor técnica de la Organización. En la reestructuración se están aplicando los

siguientes principios:

- a) Facilitar el funcionamiento eficaz de la Organización con vistas a conseguir los resultados de la Organización y contribuir a los objetivos estratégicos en consonancia con el marco centrado en los resultados;
- b) Un ámbito de control manejable del número de informes destinados a los directores en todos los niveles, incluido el Director General.
- c) La agrupación de unidades en todos los niveles con el fin de reducir la fragmentación y los costos de los puestos de nivel superior, así como la tendencia de la FAO a compartimentar el trabajo.
- d) la mejor integración de las oficinas de la Sede y de las oficinas descentralizadas, con representación de estas últimas en los procesos de adopción de decisiones por parte de la Administración superior;
- e) una estructura flexible de las unidades dependiendo de las funciones;
- f) La eliminación de estratos directivos y consiguiente reducción del número de puestos de categoría superior (tanto D-1 como D-2), así como la introducción de un sistema de clasificación doble de los puestos que incluya las categorías de D-1/D-2 y de P-5/D-1 con objeto de reforzar la capacidad técnica y prestando la debida atención a preservar el equilibrio geográfico y entre hombres y mujeres;
- g) Facilitar el perfeccionamiento y la utilización efectivos de los recursos humanos, con inclusión de la gestión, capacitación y promoción de los recursos humanos en cuanto elemento principal para la reestructuración de la Sede;
- h) La promoción de la gestión en función de los resultados, con marcos claros de adopción de medidas y delegación y responsabilidad para la Administración en el contexto de los marcos y las directrices sobre políticas.
- i) Realizar las tareas en la localidad donde cuesten menos;
- j) Explorar las posibilidades de servicios compartidos y medidas conjuntas en el marco de la colaboración en el sistema de las Naciones Unidas y entre los organismos con sede en Roma (véase el punto 3.110 en la matriz de medidas sobre asociaciones);
- k) Explorar las posibilidades de subcontratación eficiente y eficaz en función de los costos;
- l) Mantener la flexibilidad para responder a las cambiantes necesidades mundiales.

### Estructura de la Sede: matriz de medidas

| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|---|-------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |   |                         | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.93           | 6.7 y<br>6.15                 | a) establecer oficinas de:  | Conferencia<br>(2008)                             | 2009                    |  |                          |
| 3.94           |                               | i) Estrategia, Planificación y Gestión de los Recursos.   |   |                         |  |                          |
| 3.96           |                               | ii) evaluación.   |   |                         |  |                          |
| 3.97           |                               | iii) unidad responsable de la ética en la Oficina Jurídica  |   |                         |  |                          |
| 3.98           |                               | b) transferir las funciones de la OCD a las oficinas regionales o subregionales y a una pequeña unidad de coordinación en la oficina responsable de las operaciones |   | 2010-11                 |  |                          |
| 3.98           |                               | c) eliminación de puestos de la categoría de director (se suprimirán 27 en el bienio 2010-11)   |   | 2010-11                 |  |                          |
| 3.99           | 6.8                           | Reorganizar la estructura global de departamentos y llevar a cabo una reestructuración interna de los departamentos técnicos  | Consejo y<br>Administración                       | 2010-11                 |  |                          |

**Estructura de la Sede: matriz de medidas**

| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-final<br>del año | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|---|-------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |   |                         | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.100          | 6.6 y<br>6.7                  | Reorganizar las responsabilidades de la Administración superior, en particular en relación con los objetivos estratégicos y las funciones básicas | Consejo y<br>Administración                       | 2009                    |  |                          |
| 3.101          | 6.14                          | Reorganizar las funciones administrativas y de apoyo  | Conferencia<br>(2009)                             | 2010 -<br>11            |  |                          |
| 3.102          |                               | Revisar la reorganización con vistas a realizar otras mejoras   | Consejo/Confer<br>encia                           | 2012                    |  |                          |

**Asociaciones**

53) Se apoya plenamente una estrategia para aumentar la capacidad de la FAO para ayudar a los Estados Miembros a alcanzar sus metas globales por medio de asociaciones y alianzas sólidas. Se hace especial hincapié en la importancia de la colaboración con los organismos con sede en Roma respecto tanto de las funciones técnicas y administrativas en la Sede y en los países como de las asociaciones de ámbito nacional dentro del sistema de las Naciones Unidas en el contexto de la coherencia del sistema y de la efectividad para los Miembros. A escala regional y subregional, se otorga importancia a la cooperación con organizaciones económicas regionales y se hace hincapié en que las asociaciones mundiales deben abordar las dimensiones regionales y nacionales además de las cuestiones mundiales. Es necesario elaborar nuevos enfoques respecto de las asociaciones con el sector privado.

**Asociaciones: matriz de medidas**

| Medidas        |                               |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|--|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida   |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.103          | 5.1                           | Finalizar y difundir principios rectores de la Organización en materia de asociaciones con carácter de documento en evolución, incluso que las asociaciones:   | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.104          |                               | a) No son un fin en sí mismas sino un medio para apoyar con más eficacia la gobernanza internacional de la agricultura y el desarrollo agrícola y para perseguir los objetivos y las prioridades del Marco estratégico de la Organización. La conveniencia de una asociación, por tanto, depende del valor añadido y los beneficios mutuos derivados de la consecución de los objetivos comunes expresados en términos de resultados, ponderando su costo y los obstáculos a su eficacia para los asociados. |  |                             |  |                          |
| 3.105          |                               | b) Se basan en las ventajas comparativas de los asociados y se dirigen a la consecución de metas concretas de la FAO compartidas por los asociados.  |  |                             |  |                          |
| 3.106          |                               | c) Se establecen generalmente a partir de la colaboración ya existente.  |  |                             |  |                          |



| Medidas        |                               |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en millones<br>de USD) |                          |
|----------------|-------------------------------|---|--|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º de<br>ref. | Ref.<br>recs.<br>de la<br>EEI | Medida  |  |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 3.107          |                               | La naturaleza del papel de la FAO variará en función de las distintas asociaciones en las que participe; la Organización asumirá un papel de liderazgo o actuará como facilitador en algunas de ellas, y será un participante en otras. La FAO debe preservar en todo momento su neutralidad e imparcialidad y actuar con transparencia, evitando establecer asociaciones cuando exista un riesgo de conflicto de intereses significativo.  |  |                             |  |                          |
| 3.108          | 5.1                           | Hacer balance de las asociaciones, incluidas las posibilidades de una mayor colaboración con el sector privado. Empezar una evaluación e impulsar asociaciones nuevas o renovadas aprovechando las posibilidades de realizar más actividades conjuntas y establecer acuerdos de colaboración con: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ el sistema de las Naciones Unidas, con especial hincapié en la colaboración en el plano nacional;</li> <li>➤ el GCIAl y la OIE;</li> <li>➤ el Organismo Internacional de Energía Atómica;</li> <li>➤ el sector privado;</li> <li>➤ organizaciones de la sociedad civil.</li> </ul> | Administración/<br>PC/FC y<br>Consejo          | 2009-<br>2010               |  |                          |
| 3.109          | 5.1                           | Preparación de un programa de iniciativas a corto plazo (12 meses) que generen resultados y productos y preparación de un plan de acción a medio plazo en consonancia con el Plan a plazo medio (cuatro años), con inclusión de la elaboración y aplicación de un programa de capacitación.   | Administración                                 | 2009                        |  |                          |
| 3.110          | 5.4                           | Seguir impulsando la colaboración con los organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma en busca de sinergias que conduzcan a aumentos de la eficiencia y a una mayor eficacia mediante el pleno aprovechamiento de las ventajas comparativas de las tres organizaciones en el ámbito de sus respectivos mandatos, en particular con respecto a:   | Administración/<br>PC/FC y<br>Consejo          | 2009,<br>continua           |  |                          |
| 3.111          |                               | a) las áreas de la interfaz del programa técnico y los solapamientos tanto en la labor normativa como de desarrollo;  |  |                             |  |                          |
| 3.112          |                               | b) la administración y los servicios compartidos (tomando nota de las conclusiones del examen exhaustivo);  |  |                             |  |                          |
| 3.113          |                               | funciones de supervisión conjunta, incluida la evaluación. Se celebrarán reuniones conjuntas periódicas de la administración de las tres organizaciones con los Miembros para examinar los avances  |  | 2010,<br>continua           |  |                          |
| 3.114          |                               | El Consejo examinará anualmente los avances y las propuestas sobre la base de las recomendaciones y las conclusiones de los Comités del Programa y de Finanzas.   |  | 2010,<br>continua           |  |                          |
| 3.115          | 5.1                           | Establecimiento de un mecanismo de seguimiento para obtener retroinformación y mejorar las asociaciones de colaboración y la estrategia de la FAO   | Administración                                 | 2009-<br>2010               |  |                          |
| 3.116          | 5.1                           | Establecimiento de responsabilidades de coordinación en relación con las asociaciones (véase la estructura de la Sede)  | Administración y<br>Consejo                    | 2009-<br>2010               |  |                          |

**D. Disposiciones de seguimiento para la ejecución del Plan inmediato de acción (proyecto de sección del Plan inmediato de acción)**

**Seguimiento por parte de los órganos rectores**

54) Una combinación del recurso a los actuales órganos rectores y a un Comité de la Conferencia temporal asegurará un seguimiento de las decisiones de la Conferencia en su período extraordinario de sesiones en lo referido a la ejecución del Plan inmediato de acción, que comprenderá la culminación del Marco Estratégico y del Plan a Plazo Medio, así como el examen de las principales recomendaciones del examen exhaustivo. Las disposiciones mantendrán la continuidad con el proceso de seguimiento del CoC-EEI y también reforzarán la participación de los órganos rectores permanentes a través el Consejo y de los Comités del Programa y de Finanzas.

**Seguimiento por parte de los órganos rectores – Matriz de medidas**

| Medidas           |                           |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|---------------------------|--|---|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Rec.<br>EEI<br>de<br>ref. | Medida   |   |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 4.1               |                           | a) <b>El Consejo</b> supervisará el progreso general del seguimiento en línea con el Plan inmediato de acción e informará al respecto a la Conferencia en su 36.º período de sesiones (2009) y en su 37.º período de sesiones (2011). Para ello recibirá el apoyo de los Comités del Programa y de Finanzas e informes de la Administración. | Conferencia                                       | 2009-<br>11                 | 0                                      | 0                        |

| Medidas           |                           |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|---------------------------|--|---|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Rec.<br>EEI<br>de<br>ref. | Medida   |   |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 4.2               |                           | <p>Se creará un <b>Comité de la Conferencia</b> para la Ejecución del Plan Inmediato de Acción (CoC-EPIA), en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, con el mandato de completar antes del período de sesiones de septiembre del Consejo de la FAO en 2009 aquellos elementos del seguimiento de la EEI para los que se hubieran programado en el Plan inmediato de acción iniciativas de los órganos rectores en 2009, así como de presentar su informe al respecto a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones, en noviembre de 2009. Este Comité decidirá colectivamente sobre sus recomendaciones finales a la Conferencia y tomará sus decisiones por consenso en la mayor medida posible. El Comité de la Conferencia llevará a cabo su labor con el apoyo directo de grupos de trabajo, los cuales recibirán contribuciones expertas directas del Comité del Programa y el Comité de Finanzas y asesoramiento del Consejo según convenga. Se espera que la Administración de la FAO apoye activamente al Comité y participe en sus reuniones y en las de sus Grupos de trabajo.</p> <p>Las funciones del Comité, sin perjuicio de las responsabilidades estatutarias del Consejo y de sus comités permanentes, son.</p> | Conferencia                                       | 2008-09                     | 1,6                                    | 0                        |
| 4.3               |                           | <p>i) Recomendar a la Conferencia de la FAO en su 36.º período de sesiones (2009):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el nuevo Marco Estratégico, el Plan a Plazo Medio 2010-13 y el Programa de Trabajo y Presupuesto 2010-11 a partir del nuevo marco integrado basado en resultados. El Comité de la Conferencia elaborará estas recomendaciones con el apoyo directo de un Grupo de trabajo designado entre sus miembros y aportes directos de expertos al Grupo de trabajo procedentes de los Comités del Programa y de Finanzas y el asesoramiento del Consejo, según resulte adecuado;</li> <li>• cualquier otro cambio general en el Consejo, su composición, la necesidad y el potencial de una Mesa del Consejo, así como la</li> </ul>  |   |                             |  |                          |

| Medidas           |                           |   | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|---------------------------|---|---|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Rec.<br>EEI<br>de<br>ref. | Medida  |   |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 4.4               |                           | <p>necesidad y la función de un presidente independiente;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● nuevas reformas de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración de la Organización, en particular: <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ medidas de seguimiento en relación con el informe final del examen exhaustivo (17 de abril de 2009);</li> <li>◆ comienzo y examen del informe del estudio relativo a un marco de gestión y evaluación de riesgos para la Organización;</li> <li>◆ planes de mayor eficacia y simplificación de las oficinas descentralizadas;</li> <li>◆ propuestas detalladas para fortalecer la gestión de los recursos humanos.</li> </ul> </li> <li>ii) proporcionar supervisión y orientación de las políticas en lo relativo al proceso de revisión de los Textos Fundamentales en línea con los cambios previstos en el Plan inmediato de acción y resumidos en el Anexo 2 de esta resolución. Esta labor se llevará a cabo sobre la base de las recomendaciones del Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM) y será objeto de examen por el Consejo, según proceda.</li> </ul> |   |                             |  |                          |

### ***Mecanismos de gestión para la ejecución de las medidas de seguimiento de la EEI***

55) El Director General ha establecido unos mecanismos internos de gestión cuya supervisión está a cargo de la Reunión del Consejo de Dirección con el apoyo de un grupo de la reforma compuesto de funcionarios superiores con algunos grupos de trabajo dedicados a temas particulares. Estos mecanismos son objeto de examen en estos momentos con miras al futuro y tal vez se designe un coordinador específico.

#### **Mecanismos de gestión de la FAO para la ejecución de las medidas de seguimiento de la EEI – Matriz de medidas**

| Medidas           |                           |  | Respon-<br>sabilidad para<br>la decisión<br>final | Inicio-<br>final del<br>año | Costo o ahorro (en<br>millones de USD) |                          |
|-------------------|---------------------------|--|---|-----------------------------|--|--------------------------|
| N.º<br>de<br>ref. | Rec.<br>EEI<br>de<br>ref. | Medida   |   |                             | Inversión                              | Recurrente<br>por bienio |
| 4.5               |                           | j) Establecimiento de una gestión interna compuesta por:   | Director<br>General                               | 2008-11                     | 0                                      | ?                        |
| 4.6               |                           | i) un grupo de apoyo a la reforma;   |   |                             |  |                          |
| 4.7               |                           | ii) grupos de trabajo especializados, en particular para el examen exhaustivo y el Equipo del Cambio, procedentes de todas las partes y todos los niveles de la Organización (descentralizados y centralizados). |   |                             |  |                          |

**E. Resumen de los costos, necesidades de ahorros y recursos y calendario de ejecución**

- i) Resumen de los costos y necesidades de ahorros y recursos (por llegar)
  
- ii) Calendario de ejecución

| Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011 |   | 2008 |    |    |    | 2009 |    |    |    | 2010 |    |    |    | 2011 |    |    |    |
|---|---|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| ID  | Task Name   | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 |
| 1   | <b>New FAO Vision and Programme Priorities (Introduction of)</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 2   | Strategic Framework   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 3   | Medium-Term Plan  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 4   | Programme of Work and Budget  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 5   | <b>Governance Reform</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 6   | <b>The Conference</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 7   | Each session of the Conference will have one major theme agreed by the Conference   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 8   | Conference will meet in June of the second year of the biennium   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 9   | Conference will decide Priorities, Strategy and Budget on the basis of a Council recommendation   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 10  | There will be a reduction in formal plenary meetings and more side events   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 11  | Basic Text changes for functions  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 12  | <b>The Council</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 13  | The Council shall make a clear recommendation to Conference on the Programme and Budget Resolution  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 14  | The Council will meet more flexibly on the request of members and for variable lengths of session as appropriate to the agenda  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 15  | The Council Report will consist of resolutions, decisions and recommendations   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 16  | The Council will no longer discuss global policy and regulatory issues  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 17  | The Council membership will be revised as follows: change in representation to be decided; term of membership will become two years   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 18  | The Independent Chairperson of the Council: Revise Basic Texts to clearly specify the proactive facilitation role of the Independent Chairperson of the Council for the Governance of FAO |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 19  | Changes of practice, including ways of working and reporting lines will be introduced for the Council   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 20  | Introduce Basic text changes for functions, reporting lines   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 21  | <b>Programme and Finance Committees</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 22  | Clarifications of functions and ways of working will be introduced immediately  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 23  | <i>Programme Committee functions will emphasise programme priorities, strategy and budget</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 24  | <i>Finance Committee will cover all aspects of administration, services and human resources as well as finance</i>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 25  | <i>The Committees will meet more flexibly on the request of the Council and members and for variable lengths of session as appropriate to the agenda</i>                                  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 26  | <i>The two Committees will hold more joint meetings</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 27  | <i>They will be required to make clear recommendations and give more attention to policies, strategies and priorities</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 28  | <i>The Finance Committee will no longer be required to review the WFP Strategy</i>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 29  | Introduce changes in practice, including ways of working  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 30  | Introduce Basic text changes for functions of the committees  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 31  | <b>Programme and Finance Committees Membership, chairs and observers</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 32  | <i>chairs will be elected by the Council on the basis of their individual qualifications</i>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |

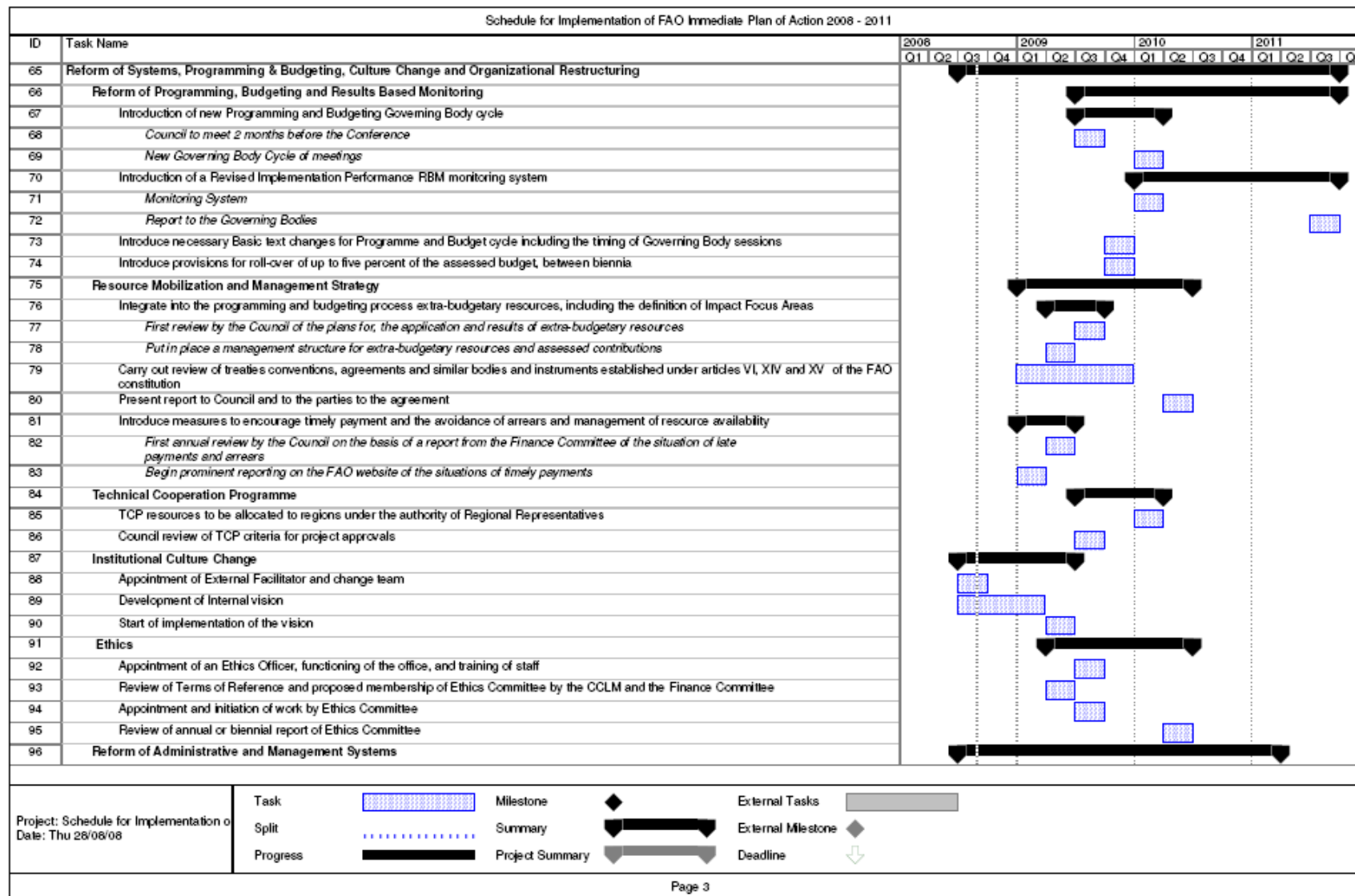
|   |          |  |                 |  |                    |  |
|---|----------|--|-----------------|--|--------------------|--|
| Project: Schedule for Implementation of<br>Date: Thu 28/08/08 | Task     |  | Milestone       |  | External Tasks     |  |
|   | Split    |  | Summary         |  | External Milestone |  |
|   | Progress |  | Project Summary |  | Deadline           |  |

| Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011 |  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
|---|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| ID  | Task Name  | 2008 |    |    |    | 2009 |    |    |    | 2010 |    |    |    | 2011 |    |    |    |
|   |  | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 |
| 33  | <i>the membership of the Committees will each be increased</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 34  | <i>committees, including joint meetings will be open to non-speaking observers</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 35  | <b>Committee on Constitutional and Legal Matters (CCLM)</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 36  | The CCLM will be open to non-speaking observers  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 37  | <b>Regional Conferences - Changes in lines of reporting, functions and ways of working</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 38  | Introduce changes in practice  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 39  | Introduce Basic text changes for functions, reporting lines  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 40  | <b>Technical Committees and Ministerial Meetings</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 41  | The Committees will report to Council on FAO's budget, and the priorities and strategies   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 42  | Introduce changes in practice, including ways of working and reporting lines   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 43  | Introduce Basic Text changes for functions, reporting lines  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 44  | Basic Text Change to specify that the Conference or Council may call a Ministerial meeting   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 45  | <b>Statutory Bodies, Conventions, Treaties, Codex, etc.</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 46  | Conferences of parties to treaties, conventions and agreements such as Codex and the IPPC. Bring issues to the Governing Bodies through relevant Technical Committee |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 47  | Undertake a review to enable FAO to establish bodies with a high degree of self-governance and financing   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 48  | <b>Further Actions to Improve the Effectiveness of FAO Governance</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 49  | The Council and all other Governing Bodies will prepare a multiyear programme of work of at least four years duration  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 50  | Director-General will report to and dialogue with the Council and the Joint Meeting of the Programme and Finance Committees  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 51  | Staff from permanent representations to FAO will only be recruited to posts and consultancies following normal FAO procedures  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 52  | <b>Evaluation, Audit and Organizational Learning</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 53  | Establishment of evaluation as a separate office   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 54  | Evaluation Budget: The evaluation Regular Programme budget will be increased   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 55  | Evaluation Director and staff appointments procedures  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 56  | Approval by the Council of a comprehensive evaluation policy incorporated in a "Charter"   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 57  | The provisions for evaluation as approved in the Charter reflected in the Basic Texts  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 58  | In line with current policy the work of the Inspector-General's office will be extended to major organizational risk areas   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 59  | The Audit Committee will have a membership which is fully external agreed by the Council on the recommendation of the Finance Committee                              |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 60  | The Audit Committee will present an annual report to the Council through the Finance Committee   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 61  | The External Auditor will assume responsibility for audit of the immediate office of the Director-General  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 62  | <b>Appointment and Term of Office of the Director-General</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 63  | Introduce procedure and Basic Text changes to strengthen opportunity for the FAO Membership to appraise candidates   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 64  | Change Basic Texts for period of office of the Director-General to four years with possibility of renewal for one further period of four years                       |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |

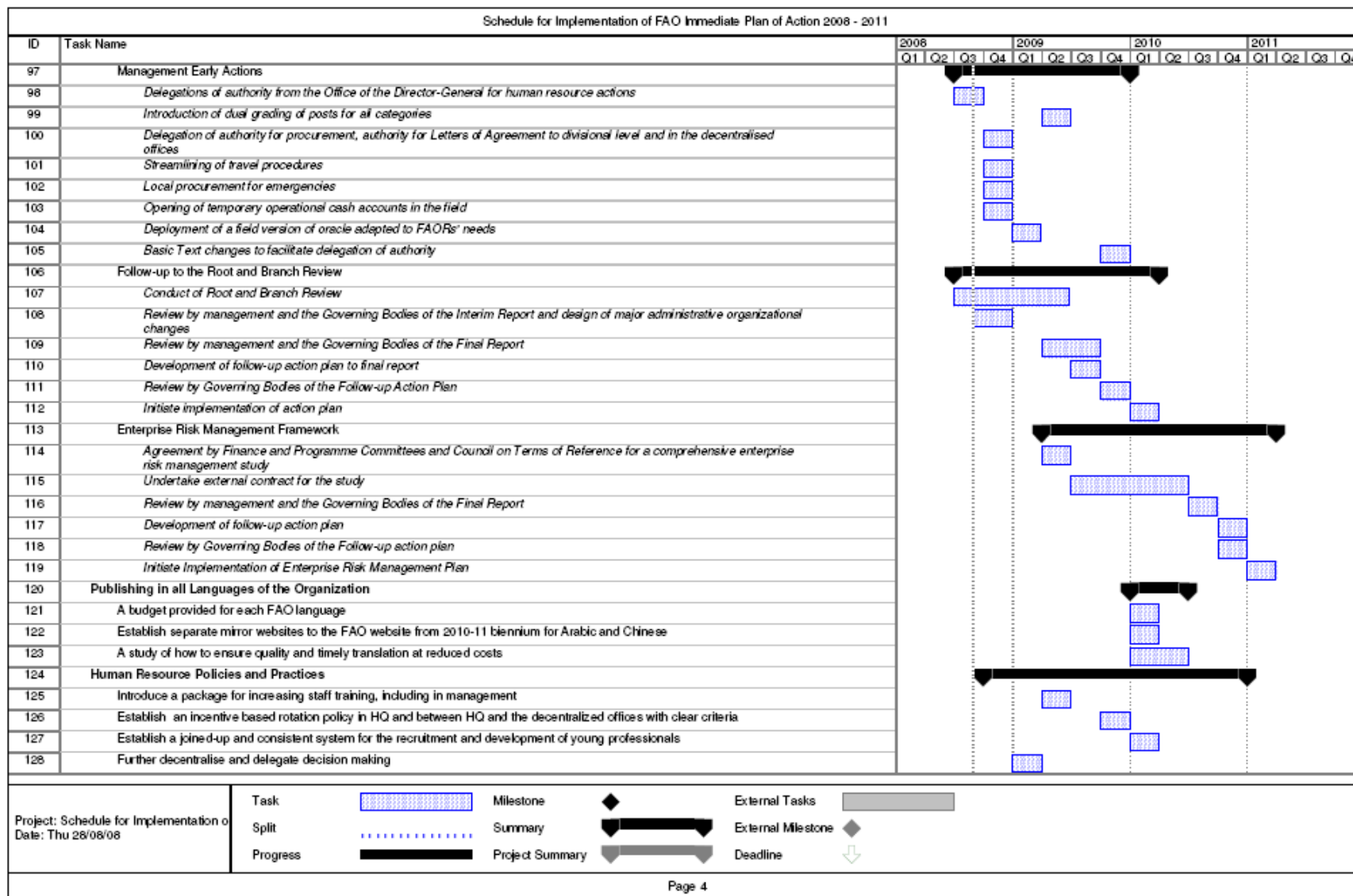
  

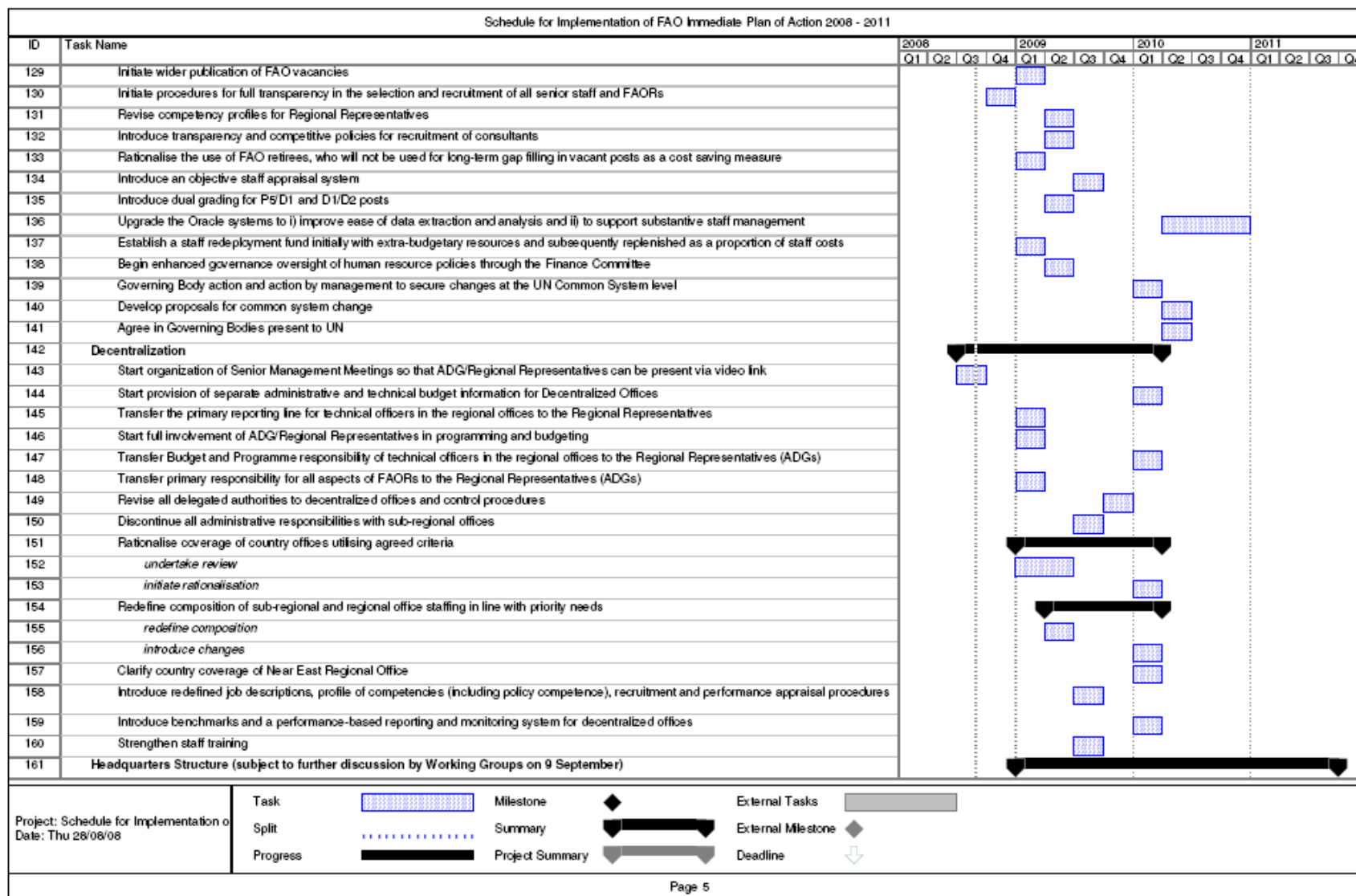
|   |          |  |                 |  |                    |  |
|---|----------|--|-----------------|--|--------------------|--|
| Project: Schedule for Implementation of<br>Date: Thu 28/08/08 | Task     |  | Milestone       |  | External Tasks     |  |
|   | Split    |  | Summary         |  | External Milestone |  |
|   | Progress |  | Project Summary |  | Deadline           |  |

Page 2









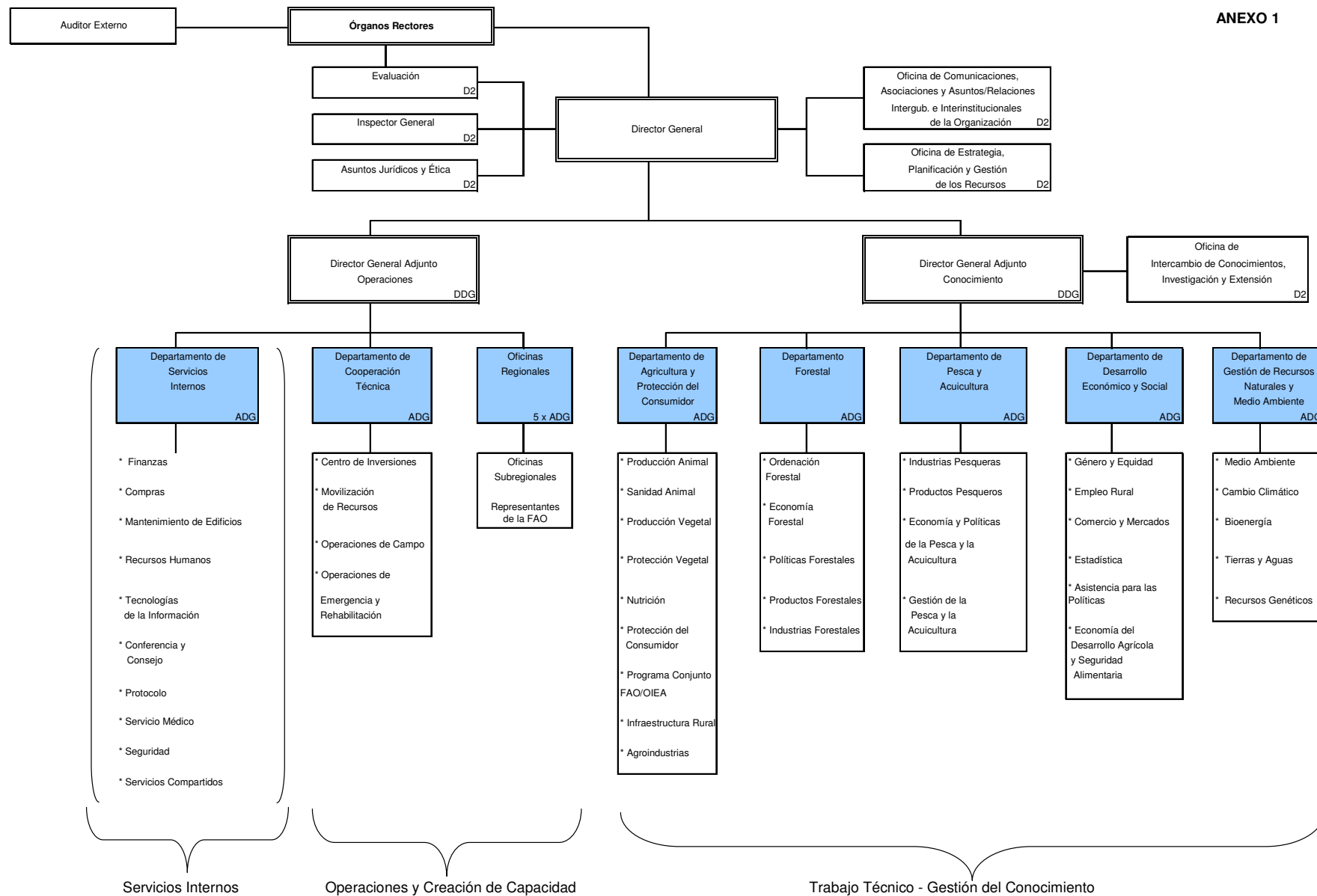
| Schedule for Implementation of FAO Immediate Plan of Action 2008 - 2011 |  | 2008 |    |    |    | 2009 |    |    |    | 2010 |    |    |    | 2011 |    |    |    |
|---|--|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|------|----|----|----|
| ID  | Task Name  | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 | Q1   | Q2 | Q3 | Q4 |
| 162   | Reorganize overall departmental structure and establish offices of Strategy, Planning and Resource Management, Evaluation, etc... and transfer OCD functions to Regional Offices |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 163   | Undertake internal technical department restructuring  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 164   | Reorganize senior management responsibilities, including for strategic objectives and core functions   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 165   | Reorganize administrative and support functions  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 166   | Review reorganization with a view to further consolidation and delayering  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 167   | <b>Partnership</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 168   | Finalise guiding corporate principles on partnerships  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 169   | Stocktaking of partnerships  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 170   | Preparation of a short-term agenda of initiatives  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 171   | Further pursue partnership with the Rome based UN agencies   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 172   | Establishment of a monitoring mechanism to ensure feedback and iterative improvement of partnership collaborations and of the FAO strategy                                       |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 173   | Establishment of focal point responsibilities for partnerships   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 174   | <b>Oversight and Follow-up and Implementation Arrangements</b>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 175   | Follow-up by the Governing Bodies  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 176   | Establishment of Governance Oversight and Follow-up arrangements   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 177   | Initial Oversight and Follow-up by Governing Bodies  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 178   | <i>overall monitoring and follow-up of the implementation of the Immediate Plan of Action (progress in the Governing Bodies and implementation by management)</i>                |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 179   | <i>the completion of development of the full Strategic Framework, Medium-Term Plan and Programme of Work</i>   |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 180   | <i>revision of the Basic Texts of FAO</i>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |
| 181   | <b>Management Implementation Arrangements</b>  |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |      |    |    |    |

|   |          |  |                 |  |                    |  |
|---|----------|--|-----------------|--|--------------------|--|
| Project: Schedule for Implementation of<br>Date: Thu 26/06/08 | Task     |  | Milestone       |  | External Tasks     |  |
|   | Split    |  | Summary         |  | External Milestone |  |
|   | Progress |  | Project Summary |  | Deadline           |  |

Anexo II: Propuesta provisional de la Administración para la estructura de la Sede

ANEXO 1



La estructura y el funcionamiento del Departamento de Servicios Internos quedan sujetos al resultado del examen exhaustivo.

## ANEXO V: PROYECTO DE RESOLUCIÓN 5/2007 <sup>9</sup>

### Seguimiento de la Evaluación externa independiente de la FAO

#### LA CONFERENCIA

**Recuerda** su resolución 6/2005, del año 2005, en la que decidió que se realizara la Evaluación externa independiente de la FAO, con vistas a “determinar el camino que se ha de seguir”.

**Acoge** el informe relativo a la EEI, que constituirá la base para la adopción por los Miembros de decisiones sobre un conjunto integrado de reformas con crecimiento de la Organización. **Acoge asimismo** la respuesta “en principio” de la Administración presentada por el Director General, que ayudará también a los Miembros en la adopción de decisiones.

**Reafirma** el mandato global de la FAO respecto de la alimentación, la agricultura y las bases de recursos naturales conexas y **se felicita** por la renovada atención mundial a la importante función de la agricultura para el bienestar presente y futuro de todas las personas, **destacando** la importancia de la Declaración del Milenio y las contribuciones sustanciales que la Organización debe hacer en apoyo de las tres metas convenidas por los Estados Miembros y expuestas en el Marco Estratégico:

- la eliminación del hambre y la malnutrición;
- la contribución de la agricultura al desarrollo económico y social sostenible;
- la conservación y el fortalecimiento de la base de recursos naturales.

**Reafirma** su voluntad política y su determinación de aprovechar esta oportunidad y tomar medidas rápidas y bien ponderadas con miras a ejecutar un programa de renovación de la FAO, en el contexto general de las reformas del sistema de las Naciones Unidas.

#### La Conferencia decide:

**Formular** un plan de acción inmediata y un marco estratégico para la renovación de la FAO tras un examen sistemático del informe sobre la EEI y sus conclusiones y recomendaciones así como de la respuesta de la Administración. En el plan de acción se abordarán:

- a) una perspectiva de la FAO y las prioridades programáticas:
  - i) las prioridades y los ajustes en el ámbito de los programas para el período 2009-2011;
  - ii) un proyecto que abarque los elementos principales de un marco estratégico a largo plazo, así como un proyecto de plan a plazo medio;
- b) la reforma del sistema de gobierno;
- c) la reforma de los sistemas, el cambio de la cultura y la reestructuración organizativa:
  - i) el cambio en la cultura institucional y la reforma de los sistemas de administración y gestión;
  - ii) la reestructuración a efectos de eficacia y eficiencia.

Al abordar cada medida de reforma, en el Plan inmediato de acción se especificarán: las consecuencias financieras, los objetivos previstos, el plazo para la ejecución y las etapas principales de la aplicación durante el período 2009-2011.

---

<sup>9</sup> C 2007/PV/9.

**Convocar** un período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO a finales de 2008, inmediatamente precedido por un período de sesiones breve del Consejo. Dicho período extraordinario de sesiones de la Conferencia brindará una oportunidad a todos los Miembros de reunirse para debatir las propuestas relativas a un plan de acción inmediata y adoptar decisiones a ese respecto y sobre las consecuencias presupuestarias.

**Establecer** un Comité de la Conferencia en virtud del artículo VI de la Constitución de la FAO, por un período limitado, con el mandato de completar su labor con la presentación a la Conferencia, en su período extraordinario de sesiones de 2008, de propuestas sobre un plan de acción inmediata. En el Comité podrán participar plenamente todos los Miembros de la Organización. El Comité tratará de realizar su labor con transparencia y unidad y sus miembros decidirán colectivamente las recomendaciones finales del Comité de la Conferencia, en la mayor medida posible por consenso. El Comité desarrollará sus trabajos en todos los idiomas de la Organización. Sin perjuicio de las funciones estatutarias de los comités permanentes del Consejo, el Comité desempeñará las siguientes funciones:

- hacer a la Conferencia propuestas relativas al plan de acción inmediata con arreglo a lo dispuesto en el párrafo 5 *supra*;
- mantener constantemente en examen la aplicación (y comunicar sus opiniones al respecto) de todas las medidas, incluidas las comprendidas en la categoría de “logros rápidos”, que ejecute el Director General, relativas a las esferas del seguimiento de la EEI que sean fundamentalmente de su competencia, reconociendo que algunas medidas están sujetas a la asignación de los recursos presupuestarios necesarios.

Con objeto de mantener el impulso necesario a fin de alcanzar un acuerdo sobre un plan inmediato de acción para la reforma con crecimiento de la FAO, pedir al Comité de la Conferencia que inicie su trabajo en diciembre de 2007 y que establezca sus métodos de trabajo, el calendario indicativo de su labor y los plazos para los resultados que debe conseguir antes del final de enero de 2008.

Considerando que el período extraordinario de sesiones de la Conferencia de la FAO debería celebrarse a más tardar en noviembre de 2008, la Conferencia pide al Comité que presente un informe sobre la marcha de los trabajos para el 1.º de mayo de 2008 y su informe definitivo antes del final de septiembre de 2008 y que dedique sin tardanza atención a:

- a) un examen detallado del informe sobre la EEI, incluidas cada una de las recomendaciones en él contenidas, con objeto de formular conclusiones preliminares para guiar el resto del trabajo del Comité;
- b) la determinación de las necesidades de información para la adopción de decisiones, incluidas las necesidades de la Secretaría para poder ayudar a los órganos rectores a llegar a conclusiones sobre cada una de las esferas mencionadas en el párrafo 5 *supra*;
- c) la provisión de orientación para: la redacción de las reformas del sistema de gobierno que puedan acordarse y que deban ser consideradas por el Comité de Asuntos Constitucionales y Jurídicos (CCLM), los estudios detallados que puedan ser necesarios, y todo ajuste inmediato propuesto en esferas tales como el Programa de Trabajo y Presupuesto para 2009, la administración, los recursos humanos y la estructura orgánica;
- d) un acuerdo sobre los elementos principales de un marco estratégico y un plan a plazo medio, la preparación de propuestas relativas al seguimiento ulterior que deba llevarse a cabo en 2009 y posteriormente, y cualquier disposición especial respecto de los órganos rectores necesaria para la ulterior elaboración y aplicación de un programa de renovación de la FAO.

**Nombrar** al Prof. Mohammed Saeid Noori-Naeini Presidente del Comité y a la Sra. Agnes van Ardenne van der Hoeven y al Sr. Wilfred Joseph Ngirwa Vicepresidentes del Comité. El Comité nombrará a su Mesa y a los demás Vicepresidentes, respetando la representación regional. En las reuniones de la Mesa podrán participar observadores sin derecho a intervenir; en dichas reuniones se tratarán exclusivamente cuestiones administrativas y de organización.

**La Conferencia decide además:**

En aras de la eficiencia, el Comité de la Conferencia establecerá los grupos de trabajo, encargados de determinadas tareas, necesarios para preparar distintas aportaciones para su consideración. Tales grupos estarán integrados por representantes de tres Estados Miembros de cada región como máximo. En las reuniones de los grupos de trabajo podrán participar en calidad de observadores todos los Miembros de la FAO, a fin de garantizar la transparencia; las reuniones se desarrollarán en todos los idiomas de la Organización. Para que todos los Miembros puedan asistir a las reuniones de los grupos de trabajo y de la Mesa, no se celebrarán reuniones simultáneas de dichos grupos y las reuniones de los grupos tampoco podrán coincidir con las de la Mesa. Los presidentes del Comité, la Mesa y los grupos de trabajo se encargarán de que tras cada reunión se prepare y ponga a disposición de los Miembros de la FAO un memorando. El Presidente del Comité presentará su informe final a la Conferencia en su período extraordinario de sesiones.

La Administración de la FAO prestará pleno apoyo, previa solicitud de los interesados, para el funcionamiento del Comité de la Conferencia, su Mesa y sus grupos de trabajo.

En la realización de su labor, el Comité de la Conferencia decidirá cuando es necesario pedir orientación a los comités del Consejo sobre distintos aspectos del proceso de reforma comprendidos en sus respectivos mandatos.

La Conferencia reconoce la necesidad de recursos adicionales para el presupuesto del Programa Ordinario para 2008-2009 de la Organización, con objeto de financiar la aplicación de la presente resolución, por un total de 4 millones de USD de conformidad con lo dispuesto en la resolución 3/2007.

(Aprobada el 23 de noviembre de 2007)



| <b>COMITÉ DE LA CONFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DE LA EEI</b><br><b>Miembros de la Mesa directiva y los Grupos de Trabajo</b>  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
| <b>Presidente: Profesor Noori Naeini (Presidente Independiente del Consejo)</b><br><b>Vicepresidentes: Embajador van Ardenne (Países Bajos)</b><br><b>Embajador: Ngirwa (Tanzania)</b> |  |  |   |   |
|  | Visión y prioridades de programa de la FAO | Reforma de la Gobernanza                               | Reforma de los sistemas, cambio de la cultura y reestructuración organizativa | Mesa  |
|  | GT I                                       | GT II  | GT III  |   |
| <b>Presidente</b>  | Vic Heard (Reino Unido)                    | Lamya Al-Saqqaf (Kuwait) y Natalie Feistritz (Austria) | R. Parasuram (India)  | Profesor Noori Naeini   |
| <b>Vicepresidente</b>  | Dr. Horacio Maltez (Panamá)                |  | Rita Mannella (Italia)  | Embajador van Ardenne (Países Bajos)<br>Embajador Ngirwa (Tanzania) |
| <b>ÁFRICA</b>  | Camerún                                    | Angola   | Etiopia   | Eritrea   |
|  | Côte d'Ivoire                              | Congo (Rep.)   | Gabón   |   |
|  | Zimbabwe                                   | Nigeria  | Egipto  |   |
| <b>ASIA</b>  | China                                      | Sri Lanka  | Malasia   | Pakistán  |
|  | Viet Nam                                   | Indonesia  | Tailandia   |   |
|  | Japón                                      | Pakistán   | Filipinas   |   |
| <b>Europa</b>  | Alemania                                   | Polonia  | Bélgica   | Francia   |
|  | Suecia                                     | Portugal   | Países Bajos  |   |
|  | Suiza                                      | Federación de Rusia                                    | Finlandia   |   |
| <b>América Latina y el Caribe</b>  | Colombia                                   | Argentina  | Brasil  | Brasil  |
|  | Cuba                                       | Brasil   | Guatemala   |   |
|  | Paraguay                                   | República Dominicana                                   | México  |   |
| <b>Cercano Oriente</b>   | Egipto                                     | Jordania   | Omán  | Afganistán  |
|  | Irán                                       | Siria  | Sudán   |   |
|  | Afganistán                                 | Egipto   | Libia   |   |
| <b>América del Norte</b>   | Canadá                                     | Canadá   | Canadá  |   |
|  | EE.UU.                                     | EE.UU.   | EE.UU.  | EE.UU.  |
| <b>Pacífico sudoccidental</b>  | Australia                                  | Australia  | Australia   | Australia   |
|  | Nueva Zelanda                              |  |   |   |